

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ÍCARO MENDES RODRIGUES

**A CONVERGÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA COM OS
OBJETIVOS DA COMUNIDADE EVANGÉLICA SARA
NOSSA TERRA EM JOÃO PESSOA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

JOÃO PESSOA - PB
OUTUBRO 2012

ÍCARO MENDES RODRIGUES

**A CONVERGÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA COM OS
OBJETIVOS DA COMUNIDADE EVANGÉLICA SARA
NOSSA TERRA EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Curso
de Graduação em Administração, do Centro
de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal da Paraíba, em
cumprimento às Exigências para a Obtenção
do Grau de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: Profa. Dra. CÉLIA CRISTINA ZAGO

JOÃO PESSOA - PB
OUTUBRO 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696c Rodrigues, Ícaro Mendes.

A convergência dos estilos de liderança com os objetivos da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa./ Ícaro Mendes Rodrigues. – João Pessoa: UFPB, 2012.

78f.:il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Liderança - estilos. 2. Estilos de liderança – objetivos. 3. Estilos de liderança – convergência. 4. Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra – João Pessoa. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3(043.2)

À Professora Orientadora Doutora Célia Cristina Zago,

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão do aluno Ícaro Mendes Rodrigues

João Pessoa, 19 de outubro de 2012.

Profa. Helen S. Gonçalves

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

ICARO MENDES RODRIGUES

A CONVERGÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA COM OS OBJETIVOS DA
COMUNIDADE EVANGÉLICA SARA NOSSA TERRA EM JOÃO PESSOA

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: _____ de Outubro de 2012.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Célia Cristina Zago
Orientadora

Profa. Dra. Kátia Virgínia Ayres
Membro

Profa. Dra. Robéria César Souto Maior
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso em primeiro lugar a Deus, que me proporcionou vencer mais esta etapa em minha vida, me dando força e coragem para não desistir nos momentos difíceis. Em especial quero dedicar este trabalho a minha esposa Josiene que sempre acreditou em mim e me incentivou a seguir em frente. Dedico este trabalho aos meus pais Kelson e Rose, que me proporcionaram chegar até este momento, sempre investindo em meus estudos e me impulsionando a crescer. Dedico ainda a toda a minha família, em especial a minha avó Lindércia e minha tia Kênia, que foram essenciais para eu chegar até aqui. Por último, dedico este trabalho a minha professora orientadora, Dra. Célia Cristina Zago, que sempre foi compreensiva, nunca duvidou de minha capacidade e sempre acreditou em mim.

AGRADECIMENTOS

Ao realizar este sonho acadêmico, de finalmente poder me formar, após tantas dificuldade e barreiras que eu enfrentei para concluir este curso, eu agradeço em especial a Deus, pois sem Ele nada disso eu poderia ter feito.

A toda a Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, aos meus superiores que participaram deste trabalho, aos meus irmãos e líderes que me ajudaram.

Agradecer aos meus colegas de sala, que me proporcionaram momentos ímpares em minha vida acadêmica, ensinamentos que levarei por toda minha vida. São tantos nomes, que seria injusto de minha parte escolher quais foram mais importantes. Mas, agradeço em especial ao grupo de estudo RIWEP, composto por pessoas que me ensinaram muito em minha vida acadêmica. Renan Lopes, que com seu jeito exótico sempre somava ao grupo; Wellington Silva, grande amigo dotado uma inteligência nata; Ednaldo Neto a voz da experiência em nosso grupo; e o lendário Pablo com seu bom-humor contagiante.

Agradeço aos professores maravilhosos, com os quais tiver o prazer de conviver durante minha vida acadêmica. Agradeço ao professor Anielson Barbosa, que foi meu orientador na fase inicial desse projeto. Agradeço ao professor Carlo Bellini, com seus conhecimentos tácitos somou muito para mim. E a todos os professores que deram o seu melhor por este aluno.

Agradeço em especial a minha orientadora, professora doutora Célia Cristina Zago, que foi essencial para que eu pudesse finalizar este trabalho me dando todo o suporte eu que precisei. Uma profissional excelente, que apenas lamento não ter o prazer de usufruir de sua orientação em sala de aula.

“Com toda ousadia, Cristo será, tanto agora como sempre, engrandecido no meu
corpo, seja pela vida, seja pela morte.”
(Apóstolo Paulo)

RESUMO

Encontra-se na teoria, um persistente discurso entre a relação da boa gestão de uma organização e o perfil dos líderes que nela se inserem. A afirmação é a de que possuir uma liderança eficaz é essencial para toda e qualquer organização que deseja ter os seus objetivos alcançados levando ao entendimento de que para que os líderes sejam considerados eficazes é preciso que haja compatibilidade entre o seu perfil de liderança e os objetivos organizacionais. Com o objetivo de avaliar se existe essa convergência na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, foco do presente estudo, desenvolve-se uma pesquisa utilizando métodos quanti-qualitativos de estudo. Os objetivos desta pesquisa foram alcançados através do conhecimento das teorias da liderança, pois elas ofereceram embasamento teórico para identificar os aspectos e estilos de liderança. A metodologia aplicada permitiu identificar as características esperadas de um líder na organização, definir o estilo de liderança dos líderes e analisar se esses estilos de liderança estão adequados para a organização. De forma geral, os estilos de liderança adotados na Comunidade Evangélica estão convergindo para alcançar os objetivos. Apenas em dois aspectos analisados por esta pesquisa, houve divergência entre o estilo de liderança real e o esperado para alcançar os objetivos.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa. Convergência entre os Estilos de Liderança e Objetivos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Papéis Gerenciais por Mintzberg	21
Quadro 2 : Estilo de liderança da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard ...	31
Quadro 3: Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais	34
Quadro 4: Características-chaves dos Líderes Carismáticos	35
Quadro 5: Principais aspectos da Teoria dos Traços	38
Quadro 6: Principais aspectos da Teoria Comportamental	38
Quadro 7: Comparativo entre as teorias contingenciais	39
Quadro 8: Principais aspectos da Liderança Transformacional	40
Quadro 9: Principais aspectos da Liderança Carismática	40
Quadro 10: Principais aspectos da Liderança de equipes	41
Quadro 11: Aspectos ideais e reais dos estilos de liderança	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	49
Gráfico 2: Faixa etária	50
Gráfico 3: Tempo de Liderança	51
Gráfico 4: Cargo na organização além da liderança	51
Gráfico 5: Qualidades e características existentes nos líderes	52
Gráfico 6: Traços que os líderes desenvolveram	53
Gráfico 7: Os traços como fatores exclusivos para o alcance de objetivos	54
Gráfico 8: Comportamentos comuns entre os líderes da Sara Nossa Terra	55
Gráfico 9: Comportamentos dos líderes de acordo com os estudos da Universidade de Ohio	55
Gráfico 10: Comportamentos orientados para pessoas e tarefas	56
Gráfico 11: Verificação dos fatores situacionais para o desempenho do líder ..	57
Gráfico 12: Estilo de liderança encontrado com o Modelo de Fiedler	58
Gráfico 13: Estilo de liderança encontrado com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	59
Gráfico 14: Estilo de liderança de acordo com a Teoria da meta e do caminho de Robert House	60
Gráfico 15: Estilo de liderança de acordo com o Modelo de participação e liderança de Victor Vroom	61
Gráfico 16: Estilos de Liderança Transformacional e Liderança Transacional de acordo com Robbins	62
Gráfico 17: Estilo de Liderança Carismática de acordo com Robbins	63
Gráfico 18: Liderança de Equipes de acordo com Robbins	64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 GERÊNCIA	19
2.1.1 Os Gerentes e os administradores	19
2.1.2 Papéis Gerenciais	20
2.2 LIDERANÇA	23
2.2.1 Conhecendo a liderança	23
2.2.2 Conceito de Liderança	24
2.2.3 Teorias da Liderança	25
2.2.3.1 Teoria dos Traços	25
2.2.3.2 Teorias Comportamentais	26
2.2.3.2 Teorias das Contingências	28
2.2.3.3.1 O Modelo de Fiedler	29
2.2.3.3.2 A teoria situacional de Hersey e Blanchard	30
2.2.3.3.3 A teoria da meta e do caminho	31
2.2.3.3.4 O modelo de participação e liderança	32
2.2.4 A Liderança Contemporânea	33
2.2.4.1 Liderança transformacional	33
2.2.4.2 Liderança Carismática	34
2.2.4.3 Liderança de equipes	36
2.2.5 Principais aspectos das Teorias da Liderança	37
2.2.5.1 Teoria dos Traços	38
2.2.5.2 Teoria Comportamental	38
2.2.5.3 Teorias Contingenciais	39
2.2.5.4 Liderança Transformacional	40

2.2.5.5 Liderança Carismática	40
2.2.5.6 Liderança de equipes	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	42
3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO	43
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	43
3.4 MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	44
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	46
4.2 ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA DESEJÁVEIS NA PERCEPÇÃO DOS SUPERIORES	47
4.3 PERFIS DOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA EM JOÃO PESSOA	49
4.4 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA DOS TRAÇOS NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA	52
4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA COMPORTAMENTAL NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA	54
4.6 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA CONTINGENCIAL NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA	58
4.7 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CARISMÁTICA E DE EQUIPES	61
4.8 ANÁLISE DOS ASPECTOS IDEAIS E REAIS NA LIDERANÇA DA SARA NOSSA TERRA	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	71
APÊNDICE B	74

1. INTRODUÇÃO

O termo liderança tem ganhado destaque cada vez mais no cenário organizacional. A competitividade nos mercados proporcionou que líderes eficazes pudessem emergir, e demonstrar como são essenciais para obtenção de resultados em qualquer tipo de organização.

Um exemplo de um grande líder é do recente falecido Steve Jobs, da Apple. Em 1997, após vários fracassos e após ter sido afastado da presidência da empresa, Jobs foi convidado a assumir novamente a presidência interina da Apple, que se encontrava desacreditada no mercado. Jobs, com seu estilo de liderança conseguiu imprimir sua marca e tornar a empresa este grande sucesso e fenômeno que é hoje.

É notória a importância de um líder para as organizações atualmente, em um cenário tão volátil e ansioso por inovações, isso torna o papel do líder mais complexo ainda e aumenta seu nível de responsabilidade perante a chefia, liderados e mercado. O líder é capaz de visualizar a direção a ser tomada, em meio ao mercado tão instável, e com vários objetivos a serem alcançados (ROBBINS, 2000).

A Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa é composta por líderes com seu estilo de liderança e perfis. Através desse estudo ver-se-á se este perfil é adequado para as estratégias da organização e quais são esses pontos estratégicos que a organização define como essenciais para ela, que serão os objetivos da Comunidade.

Este trabalho de conclusão de curso foi estruturado de maneira que é composto por cinco capítulos. O capítulo inicial, além de introduzir o leitor acerca da delimitação do tema, apresenta as justificativas e os objetivos do estudo. O segundo capítulo faz uma revisão teórica sobre os temas relacionados ao objetivo final da elaboração do trabalho como: Gerência e Liderança. No terceiro capítulo é apresentado o método utilizado para o estudo. O quarto capítulo é apresentado os resultados obtidos na pesquisa, bem como sua análise e interpretações. Por fim, no capítulo cinco, a conclusão apresentará as considerações finais do autor e em seguida as referências utilizadas e o instrumento de pesquisa no Apêndice.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Qual a organização que nunca sonhou em possuir grandes líderes, capazes de reverter qualquer tipo de situação a favor de suas empresas? Não basta mais ser apenas um gerente ou exercer uma função de responsabilidade, as empresas buscam cada vez mais pessoas que sejam líderes e que possam motivar todo um grupo ou equipe.

De acordo com Robbins (2000) o papel do líder é mobilizar seus subordinados, ou liderados, em prol de um objetivo comum. O seu poder de influência sobre a equipe, ou seja, sua liderança irá ditar o ritmo com que alcançarão suas metas em comum.

De acordo com Blake e Mouton (1976) para que exista uma organização se faz necessário existir um objetivo em comum a ser realizado e o bom desempenho de uma organização está ligado diretamente ao modo com que ela é gerida. O papel do gerente é essencial nesse processo. Quando os resultados não acontecem, ou as pessoas não estão bem gerenciadas, ou os processos não estão acontecendo da forma que deveriam, o problema pode estar no gerente.

Drucker (2006) afirma que as instituições sem fins lucrativos têm a tendência a não priorizar o seu desempenho e resultados, mesmo eles sendo muito importantes e mais difíceis de medir e controlar do que em uma empresa normal. Mas como uma instituição que no caso, não competitiva, poderá sobreviver e ao mesmo tempo oferecer bons serviço e buscar alcançar seus objetivos de forma efetiva?

Nas instituições sem fins lucrativos, quando os líderes se deparam com decisões que implicam em riscos, precisam definir os resultados desejados, antes de possuir meios que possibilitem verificar se o desempenho e os resultados serão satisfatórios (DRUCKER, 2006). A sobrevivência da organização será garantida, mesmo não sendo participante de um mercado comum e competitivo, a partir do momento em que seus líderes tiverem consciência de como deve ser definido o desempenho da instituição. Quando a organização sabe quais são seus objetivos, ela descobre a forma de como medir seu desempenho e verificar sua eficácia, e descobre se está oferecendo bons serviços.

Na gerência de instituições sem fins lucrativos, o treinamento não se aplica somente aos funcionários; o treinamento dos voluntários pode ser ainda mais essencial, especialmente em organizações nas quais eles são a interface com os clientes, com o público (DRUCKER, 2006). Por isso a qualidade da liderança é essencial, e se desenvolve através de treinamentos e reflexão do que se pode ser inovado para a realização do planejamento.

Percebe-se então que o papel do gerente e a eficácia de sua liderança são fatores primordiais para o alcance dos objetivos de qualquer organização. Em especial na Comunidade evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, que busca alcançar o seu objetivo de pregar o evangelho de Jesus Cristo a todas as pessoas, utilizando-se como método a formação de líderes capazes de cumprir a visão e missão da igreja, através das estratégias que a mesma possui que são: abertura de células (grupos de estudos bíblicos); abertura de novas igrejas; revisão de vidas (encontro de três dias para um momento a sós com Deus); Instituto de Vencedores (curso de formação de líderes); discipulado (reuniões espirituais e administrativas); reuniões de equipe; além de congressos e treinamentos visando o crescimento do líder. Além disso, a igreja realiza um trabalho social, intitulado Parceiro de Deus, e tem contribuído para a restauração de lares brasileiros, reabilitando viciados e marginalizados para o convívio com a sociedade.

Desde 1992, onde nasceu na cidade de Brasília-DF, a Sara Nossa Terra dedica tempo e investimento na formação de Líderes que possam cumprir a Visão da igreja que é: “SARAR A NOSSA TERRA” e exercer a missão que seus fundadores bispos Robson e Lúcia Rodovalho, afirmam ser a seguinte: “Fazer de cada pessoa um cristão, de cada cristão um discípulo, formar líderes, multiplicando a pregação do Evangelho através de células e abertura de novas igrejas.” (Portal Sara Nossa Terra, 2012)

Dessa forma, a Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra, busca realizar os seus objetivos através do trabalho realizado por seus líderes.

A Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, instituição que tem se dedicado a formação de líderes, torna-se o objeto de estudo desta pesquisa. Esta formação é dada através do local intitulado “Instituto de Vencedores”, onde é realizado um curso com duração de nove meses, quando os alunos são treinados para estarem aptos a gerir pessoas e alcançar os objetivos da instituição.

Sendo assim, surge a seguinte questão de pesquisa:

O estilo de liderança adotado na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa é adequado para os objetivos da organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a convergência dos estilos de liderança com os objetivos da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características desejáveis de um líder na organização para o alcance dos objetivos;
- Definir os estilos de liderança dos membros;
- Analisar se o estilo de liderança dos líderes está sendo adequado para a organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em seus vinte anos de vida, a igreja Sara Nossa Terra, alcançou todo o Brasil e países do exterior como Portugal, Argentina entre outros. Atualmente possui mais de 750 mil fiéis e recentemente, em 2012, alcançou a marca de 1.000 igrejas. Possui também a TV Genesis e a Rádio Sara Brasil FM, em diversas cidades brasileiras. A igreja tem sido presença marcante também na *internet*, através de seu site oficial, Sara Space (sua própria rede social), além do *Twitter*, *Facebook* e *Youtube*.

O objeto deste estudo, a Sara Nossa Terra em João Pessoa, já está localizada na cidade há mais de 10 anos, e tem em média 700 membros em sua sede, localizada no bairro do Bessa.

Segundo Drucker (1981) conhecer o seu estilo de liderança é essencial para ser um líder eficaz. Diante disso, podemos perceber a importância do líder para a organização, e através dessa pesquisa será possível explicitar a importância do autoconhecimento do perfil de liderança que cada indivíduo possui, de forma a suprir essa necessidade organizacional.

Para reforçar a importância desta pesquisa, Robbins (2000) afirma que os líderes são capazes de proporcionar aos seus liderados um ambiente propício a obtenção dos objetivos da organização; após aplicar sua visão, encorajam as pessoas e mostram que são capazes de alcançar e superar metas designadas para a equipe. O líder é capaz de identificar uma pessoa que estava improdutivo, e torná-la peça chave para a obtenção de resultados da organização. São atribuições diversas e complexas, que merecem um devido estudo e atenção especial nas instituições atualmente.

Diante desse cenário, percebeu-se que o trabalho realizado na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra é um ambiente viável para a avaliação da convergência dos estilos de liderança, em prol dos objetivos que compõem a organização. Através desta pesquisa, que permitirá identificar o estilo de liderança de cada líder, poder-se-á indicar o alinhamento do estilo praticado com os objetivos da Comunidade.

A pesquisa é relevante para o mundo acadêmico, uma vez que avaliará, de forma empírica, o processo de convergência de estilos de liderança com os

objetivos da organização. O estudo torna-se também relevante para a instituição, pois permitirá o conhecimento do comportamento de seus líderes, e o que isso pode impactar em sua eficiência, e se o perfil de seus líderes está compatível com seus objetivos.

A oportunidade para a realização desta pesquisa surge da prática diária que a organização já vivencia. Líderes que com suas equipes buscam alcançar suas metas e objetivos.

A pesquisa permitirá uma auto-avaliação de cada líder, de como tem gerido sua equipe em prol do alcance dos objetivos da Comunidade. O resultado desta pesquisa proporcionará a convergência dos estilos de liderança, e o aprimoramento dos líderes e subordinados.

É de se considerar ainda a importância extrema, por parte do pesquisador, o fato da elaboração de tal trabalho não ser apenas mais uma etapa acadêmica, mais também o aprendizado pessoal, já que o mesmo está inserido como um dos líderes da Comunidade, e por isso, tem interesse direto nos resultados aqui obtidos, para que a partir de então, os estilos de liderança possam ser convergidos em favor da organização, e as possíveis incompatibilidades resolvidas.

Por fim, ao se estudar os estilos de liderança e sua utilização para a obtenção de resultados buscam-se conhecer, caracterizar e analisar tais processos com o propósito de enriquecer a literatura desenvolvida até o momento, e descobrir quais os processos que mais trazem aprendizado para o desenvolvimento dos líderes, possibilitando a Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa fazer uso desta pesquisa para melhor trabalhar suas estratégias de formação de novos líderes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERÊNCIA

2.1.1 Os Gerentes e os administradores

Para dar início a este estudo, é essencial compreender-se a diferença de um gerente e um líder, e quem de fato ele é em uma organização. Não é de hoje que o papel do gerente nas organizações tem sido de extrema importância, mas a verdade é que muitos administradores sequer sabem definir exatamente o que é um gerente.

No entendimento de Drucker (1981) muitos administradores são gerentes – mas não todos; mas muitos não-administradores estão também se tornando gerentes na sociedade moderna, porque a organização educada necessita tanto de “administradores” como de “colaboradores profissionais individuais” em posições de responsabilidade, autoridade e de decisão. Com essa afirmação de Drucker é possível afirmar que não é obrigado ser um administrador para ser um gerente e vice-versa, o importante é o papel que o funcionário desempenha para a organização, e seu grau de importância.

De acordo com o dicionário Aurélio (2009), gerente é que ou quem gere negócios, bens ou serviços. Segundo Drucker (1981) o trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados; Tal pessoa deve tomar decisões, não pode apenas obedecer a ordens. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição.

Para Robbins (2000) simplificadaamente só existem duas categorias de participantes de uma organização: gerentes e trabalhadores. Ele afirma que *gerentes* são indivíduos que supervisionam as atividades de outros, enquanto os *trabalhadores* são funcionários que trabalham diretamente num cargo ou tarefa e não têm nenhuma responsabilidade pela supervisão do trabalho de outros. Em toda

e qualquer organização, independente do seu tamanho, e mesmo que não haja o formalismo, existirá um gerente, alguém responsável por alguma tarefa ou pessoas.

Da mesma forma, poderemos encontrar dentro de uma empresa um trabalhador que contribua muito mais para o objetivo da empresa, do que um gerente com sua equipe de trabalho, ressaltando sempre que o campo de atuação do trabalhador é bem menor do que a do gerente. O gerente não pode permitir que a complexidade de seu cargo, e as decisões diárias, o afaste do enfoque dos resultados. Bowditch (2004) afirma que a liderança possui um papel muito maior de supervisão e apoio, do que a gerência.

2.1.2 Papéis Gerenciais

Em seus estudos, Fayol (apud Robbins, 2000, p. 33) conseguiu definir as cinco principais funções que os gerentes executam: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Após iniciado esses estudo nos anos de 1920, os estudiosos consideram essas cinco atividades como as funções da administração, mas o que geralmente vemos é o uso condensado dessas funções em quatro delas que são:

- *Planejamento*; é o ato de planejar, é determinar o que a organização deseja ser, quais objetivos e quais metas ela irá trabalhar. Robbins (2000, p.33) afirma que é uma “função gerencial que abrange a definição de metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las”;
- *Organização*; é a distribuição de atividades a ser realizada, quem serão os responsáveis, como serão alcançadas e definição dos responsáveis por cada tarefa;
- *Liderança*; é a função gerencial onde as pessoas serão dirigidas e coordenadas, também é chamada de função de direção. De acordo com Robbins (2000, p.33) “quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação ou solucionam conflitos, estão envolvidos na liderança”;

- *Controle*; é o acompanhamento das atividades que foram planejadas, organizadas e estão sendo lideradas pelo gerente. Qualquer desvio do original é papel do gerente monitorar, comparar e corrigir a tempo hábil o problema identificado.

Sobre esse assunto, Mintzberg (1990) concluiu que os gerentes executam 10 papéis diferentes, esses temas foram agrupados em três principais, conforme mostra o quadro 1:

Geral	Específico
Papéis Interpessoais	Chefe Líder Ligação
Papéis Informacionais	Monitor Disseminador Porta-voz
Papéis Decisórios	Empreendedor Controlador de distúrbios Alocador de recursos Negociador

Quadro 1: Papéis Gerenciais por Mintzberg

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Robbins (2000, p.33)

Os papéis interpessoais ajudam o gerente a manter a sua organização em bom funcionamento (SILVA, 2009). O *chefe* é o papel onde ele representa a empresa seja internamente, ou em atividades fora do local físico da empresa. O *líder* envolve todo o relacionamento com os funcionários, capacitando e monitorando a equipe para a obtenção dos resultados. Já o papel *ligação*, proporciona o contato e troca de informações do gerente interna e externamente na organização.

Para o nosso estudo, o papel que receberá destaque é o de *líder*. Pois será através da liderança, que iremos identificar os estilos dos líderes da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, e sua importância para a realização dos objetivos da organização.

Silva (2009, p.42) afirma sobre a maneira de agir dos gerentes:

O desempenho de um gerente em uma organização sofre influência de uma série de fatores contextuais e individuais e isso faz com que o escopo da atividade gerencial sofra a influência da maneira como o gerente age em determinada situação profissional.

O conhecimento técnico é de suma importância para o gerente, mas esses fatores contextuais como afirma o autor (condições da empresa, cultura da organização, etc.), além de seus fatores individuais (formação escolar, educação familiar, etc.) comporão os fatores de influência, agindo diretamente na tomada de decisão e no modo de agir profissionalmente, conforme visto.

Bowditch (2004) afirma que os gerentes de grandes organizações têm buscado compreender e se encontrar no contexto da liderança. Por muito tempo eles a deixaram de lado, mas com a insatisfação e baixa de resultados os gerentes perceberam o quão importante é a liderança em uma organização. Essa ideia reforça este estudo para entender como que os líderes conseguem influenciar e motivar pessoas para a obtenção de resultados.

Na próxima sessão da pesquisa será aprofundado o estudo da liderança e quais são os estilos que os líderes podem ter.

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 Conhecendo a liderança

O conceito de liderança surgiu há bastante tempo atrás. Desde o início das civilizações pode-se observar o surgimento de grandes líderes que inspiravam milhares de pessoas. Ao longo da história diversos líderes tem se destacado por suas realizações e feitos. No mundo antigo, antes de Cristo, pode-se citar *Alexandre Magno* conhecido como “Alexandre, o Grande” responsável por conquistar boa parte da Ásia. Com a força física e sua influência, liderou um grande exército por vários anos.

Já no mundo moderno, um dos maiores líderes já conhecido por toda humanidade foi Jesus. Através de seus ensinamentos e através de seu exemplo de vida, foi capaz de influenciar milhares de pessoas, e até hoje em dia são vistos os reflexos de sua liderança. O Seu estilo chamou tanto a atenção das pessoas, que existem livros que estudam sobre a sua liderança. Diferente de Alexandre, Jesus não se utilizava da guerra e da força militar para alcançar os seus objetivos.

No decorrer histórico os exemplos de lideranças serão extensos, que não caberiam nessa pesquisa. Cada líder se destacava por sua personalidade e com suas atitudes. Alguns líderes foram considerados bons, já outros, como é o caso de *Adolf Hitler*, responsável pelo maior holocausto já conhecido da humanidade, era considerado um líder mau.

Líderes são movidos por ideais, muitas vezes que surgem da necessidade de seu povo, ou outras do ego pessoal do líder, na busca de uma realização pessoal. De forma geral, pode-se considerar que os líderes surgem pela necessidade, ou objetivo comum de sua população, ou meio social ao qual está inserido (BOWDITCH, 2004).

2.2.2 Conceito de Liderança

De acordo com o dicionário Aurélio (2009) o termo liderança refere-se a comando, direção e hegemonia. A liderança é o papel que o líder exerce, ou seja, é a função do líder. A ação que o líder realiza é chamada de liderança.

Definir o que é a liderança não é tarefa fácil. Cada autor, e cada livro trás uma definição de acordo com a visão que defende. De acordo com Robbins (2006) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Diante disso, pode-se afirmar que existem premissas básicas para que a liderança possa ocorrer:

1. *Líder*: Se não houver uma pessoa para liderar, é impossível que possa existir liderança, o grupo de pessoas não terá a quem seguir;
2. *Liderados*: Não basta apenas ser líder, para haver liderança, é preciso haver pessoas a serem lideradas;
3. *Influência*: Todo líder precisa saber tratar com sua equipe, é preciso motivá-la e convencê-la da realização do objetivo da organização;
4. *Metas/Objetivos*: Os liderados precisam ter algo a realizar, eles precisam saber o porquê são cobrados e estimulados a fazer algo, isso precisa ser claro na equipe.

O termo “processo de influência” é destacado por Bowditch (2004) como essencial na definição de liderança. É o chamado “como” o líder irá convencer sua equipe a realizar os objetivos esperados. Por isso, o estilo do líder se torna fator importantíssimo no alcance das metas, pois o seu poder de influência irá ditar o ritmo de andamento de seus liderados.

Nem todos os líderes são administradores. Muitas vezes os gerentes possuem a autoridade formal, mas não são capazes de envolver o grupo, não conseguem exercer o mínimo de influência esperada para alcançar os resultados. A liderança não deve ser forçada dentro da organização, ela deve surgir naturalmente de dentro de um grupo (ROBBINS, 2006).

Para Davel (2005) a liderança pode ser entendida ainda como um processo interativo de sedução e influência. A liderança permite ao líder transformar ambientes e situações complexas em algo estável e de fácil entendimento para sua equipe. Esse processo é dinâmico e atrativo para ambas as partes.

Existem pessoas que exercem o papel de liderança mesmo sem possuir uma posição formal nas organizações. É o que Robbins (2000) afirma como sendo os líderes emergentes ou informais, “são pessoas nas organizações que atuam como líderes, mas que não detêm posições formais de liderança”. Esse reforço de ideia é para que fique bem claro que a atuação da liderança não está ligada ao papel que um indivíduo possa ter em uma organização, mas sim ao alcance e o uso da sua influência.

2.2.3 Teorias da Liderança

Como forma de aprofundar o estudo sobre a teoria da liderança, estudiosos chegaram ao consenso comum das três principais linhas de pensamento que retratam o entendimento sobre a liderança. De acordo com Bowditch (2004) esse agrupamento das três categorias ficou desta forma:

- Teorias dos Traços;
- Teorias Comportamentais;
- Teorias das Contingências.

2.2.3.1 Teorias dos Traços

Todas as pessoas possuem em sua personalidade características que as diferenciam das demais, ou então, algo em especial que seja conhecido como sua marca pessoal. Esse diferencial é chamado por traço, considerado como uma qualidade ou característica pessoal que nos faz lembrar-se de tal pessoa, por toda

nossa vida (ROBBINS, 2006). Cada líder é lembrado pela sociedade por seu traço que mais se destaca.

Segundo Bowditch (2004) esses atributos pessoais, sejam eles físicos ou intelectuais, são os que iriam diferenciar os líderes dos seguidores. Muitas dessas pesquisas sobre a teoria dos traços sofreram muitas críticas, devido à dificuldade em se determinar quais seriam esses traços determinantes para a liderança.

Mas possuir um dos traços considerados para ser líder não é garantia que a liderança exercida pode ser considerada eficaz. De acordo com Kirkpatrick (apud Bowditch, 2004, p.121) os principais traços considerados para exercer uma liderança eficaz são: *inteligência; dominância; autoconfiança; altos níveis de energia e atividade; e conhecimentos relacionados à tarefa.*

Não basta apenas ser um líder, as organizações procuram os líderes que sejam eficazes. Robbins (2000) alerta sobre os dados e características obtidas, que elas não indicam com certeza a relação causa e efeito. Isso quer dizer que, por exemplo, a *inteligência* pode ter sido adquirida com os resultados obtidos como líder, que antes da posição exercida, a tal característica não era tão evidente.

Para facilitar a compreensão geral da Teoria, podemos utilizar as conclusões que Robbins (2006) apresenta. Quando houver dúvida, ou mesmo que não haja, os traços poderão ser utilizados como indicador da existência da liderança. A outra conclusão é de que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança.

2.2.3.2 Teorias Comportamentais

Prosseguindo no estudo das teorias da liderança, depara-se com a teoria comportamental, que tem como base em seu estudo o comportamento que os líderes apresentam, e se esses comportamentos são definidores para uma liderança eficaz.

Robbins (2006, p.261) afirma que “a diferença entre a teoria dos traços e a comportamental, em relação à aplicabilidade, está em suas premissas básicas.” Essas teorias não se tornaram verdades absolutas, pois percebe-se que existem líderes que se formam durante a vida, e isso vai contra a teoria dos traços. Em

relação ao comportamento, se tivéssemos a certeza de quais são os comportamentos essenciais para ser um líder, poderiam existir programas que treinariam líderes.

Existem quatro principais estudos que se destacam na compreensão das Teorias comportamentais: *Estudos da Universidade de Ohio, Universidade de Michigan, Grid Gerencial e Estudos Escandinavos*. (BOWDITCH, 2004)

Os primeiros estudos do comportamento dos líderes foram desenvolvidos na *Universidade de Ohio*, na década de 40. Após os estudos, eles chegaram à conclusão de dois tipos de comportamentos básicos existentes na liderança, *estrutura inicial* e *consideração*. A estrutura inicial refere-se à tendência que os líderes possuem em determinar as atividades que os seus subordinados iriam desempenhar; o que fazer e como fazê-lo. Já a consideração, está ligada ao relacionamento e confiança que os líderes desenvolvem, e se estão preocupados na satisfação de seus subordinados. Os estudos apontaram que mesmo o líder com o nível alto de estrutura inicial e consideração, teria problemas com absenteísmo, reclamações e insatisfação de superiores. Dessa forma, foi concluído, que mesmo este nível intitulado “alto-alto”, possuía muitas exceções que necessitavam que fatores situacionais fossem levados em conta. (BOWDITCH, 2004)

Os estudos da *Universidade de Michigan* tinham basicamente o mesmo propósito da Universidade de Ohio, identificar os comportamentos dos líderes que tornassem o seu desempenho mais eficaz. Eles chegaram à conclusão de duas dimensões básicas: líderes orientados para os funcionários, eles alcançavam atrelados aos seus grupos mais produtividade e satisfação com o trabalho; líderes orientados para a produção, os seus resultados eram associados a índices mais baixos de produtividade e de satisfação. (ROBBINS, 2006, p.262)

Entre os estudos das teorias comportamentais, destaca-se o trabalho realizado por Blake e Mouton, que conseguiram fazer a representação gráfica da visão bidimensional dos estilos de liderança, que os estudos de Ohio e Michigan conseguiram encontrar. O Estudo do Grid intensificou a busca para identificar se os estilos de liderança estavam de acordo com os objetivos das organizações. De acordo com Robbins (2006) o *Grid Gerencial* oferece para nós uma melhor estrutura para a conceituação do estilo de liderança.

No Grid, é estudado o comportamento dos líderes voltados para as pessoas, e dos líderes voltados para as tarefas, ele ajuda a entender os fatores dominantes na forma de o líder pensar em relação à obtenção de resultados.

Para finalizar os estudos desenvolvidos, são apresentados os *estudos Escandinavos*, que são bem mais recentes, do que os estudos de Ohio e Michigan, que foram desenvolvidos entre as décadas de 40 e 60. No mundo moderno, e de constantes mudanças, os estudiosos da Finlândia e Suécia apresentaram uma nova orientação que os líderes deveriam atentar: o desenvolvimento. Eles creditam essa nova orientação, ao mundo instável que se vive, onde as variáveis mudam repentinamente, e a exigência de adaptação que os líderes são submetidos. Estes estudos ainda são novos, mais apontam que os líderes que são mais orientados para o desenvolvimento, possuem uma equipe de trabalho mais satisfeita, esses líderes desenvolvem a liderança eficaz e sua credibilidade com os subordinados. (ROBBINS, 2006)

De acordo com Soto (2008) as teorias comportamentais deixaram a desejar em relação aos fatores situacionais, aqueles que também podem influenciar significativamente no desempenho dos líderes.

2.2.3.3 Teorias das Contingências

A teoria das contingências tem como base em seu estudo a influência das situações onde os líderes estão inseridos. Os pesquisadores perceberam que alguns estilos de liderança funcionavam melhor em um tipo de organização, já em outras situações esse estilo não tinha o mesmo desempenho esperado. Com isso, foi levantada a questão que os líderes tinham dificuldades em mudar o seu estilo de liderança facilmente. A alternativa era mudar a situação ou a pessoa, e não tentar mudar o estilo de liderança do líder que já detinha a posição. Nesta pesquisa é analisado se os líderes possuem o estilo de liderança adequado para cada situação que a organização necessita. Bowditch (2004) nos afirma que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações. A liderança eficaz irá depender da situação onde líder se encontra. Assim como a situação varia, também variam os requisitos de liderança. (SOTO, 2008, p.221)

As quatro principais abordagens que obtiveram sucesso para a compreensão das variáveis situacionais são: o *modelo de Fiedler*; a *teoria situacional de Hersey e Blanchard*; os *modelos de meta e caminho*; e o *modelo de participação e liderança*.

2.2.3.3.1 O Modelo de Fiedler

O modelo desenvolvido por Fiedler foi considerado um dos clássicos no estudo da teoria contingencial. A sua proposta principal foi para compreender a liderança eficaz, através da adequação do estilo do líder e sua influência no grupo, para controlar as situações. (BOWDITCH, 2004)

O seu estudo foi focado nos estilos de liderança de cada indivíduo, pois ele acreditava que isto era fator que poderia determinar o sucesso de um líder. Na busca para identificar os estilos de liderança, Fiedler desenvolveu um questionário, onde ele afirmava ser possível avaliar se uma pessoa era orientada para os relacionamentos ou para as tarefas. Ele intitulou este questionário de LPC (*Least Preferred Co-worker*), ou seja, questionário do funcionário menos querido. Através deste questionário Fiedler identificava o estilo básico de liderança de cada pessoa. (ROBBINS, 2006)

Fiedler identificou através de seu estudo três variáveis que determinam a eficácia da liderança: *Relação entre líder e liderados*; *Estrutura da tarefa* e *Poder da posição* (SOTO, 2008):

1. *Relação entre líder e liderados*: esta relação é determinada da forma em que se dá o relacionamento do líder com o seu grupo, trata do nível de sua influência e aceitação da mesma;
2. *Estrutura da tarefa*: é o modo como as tarefas acontecem dentro da organização, e se elas estão bem definidas para cada indivíduo;
3. *Poder da posição*: está ligado às permissões que o líder possui no cargo que ocupa em uma organização. Exemplo disso é o poder de contratar e demitir, etc.

Para Fiedler o estilo de liderança de cada líder era algo fixo. Com a aplicação do LPC e a definições das variáveis, para se obter a eficácia na liderança seria preciso uma adequação dos líderes as situações. De acordo com Robbins (2006, p.265) “os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.” Os líderes voltados para as tarefas, não teriam sucesso em uma situação onde o controle estivesse moderado, eles estão nos extremos das situações. Já os líderes orientados para o relacionamento não produzem efeitos nas situações de alta e baixa pressão.

Diante disso, surgem duas formas de como aperfeiçoar a eficácia da liderança (BOWDITCH, 2004): A primeira solução seria de mudar o líder para satisfazer a necessidade da situação (orientação para as tarefas); ou, mudar a situação para que esta seja compatível com o estilo do líder (orientação para as pessoas).

O modelo de Fiedler recebeu muitas críticas, por se tratar de algo novo, e como afirma Soto (2008) por estimular a discussão sobre os estilos de liderar, fato que foi de extrema importância na busca da compreensão dos estilos de liderança.

2.2.3.3.2 A teoria situacional de Hersey e Blanchard

O enfoque principal deste modelo é sobre o nível de desenvolvimento dos liderados (SOTO, 2008). Para ter sucesso na liderança, é preciso escolher o estilo de liderança adequada que irá envolver a equipe para a realização das tarefas. Este nível de desenvolvimento comentado por Soto (2008) “é a combinação específica da tarefa, da atitude profissional de um liderado e sua motivação de desempenho (compromisso).” O estudo desta teoria, nos indica que a eficácia da liderança está inteiramente ligada às atitudes que os liderados têm em relação à realização de tarefas. O estilo do líder fica condicionado ao nível de capacidade e motivação que os seus liderados exercerão. O quadro 2 representa bem essas idéias:

<u>NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO</u>	<u>ESTILO RECOMENDADO</u>
Baixa Capacidade; Baixa Motivação	Indicativo (diretivo; pouco apoio)
Baixa Capacidade; Alta Motivação	De Convencimento (diretivo; de apoio)
Alta Capacidade; Baixa Motivação	Participativo (de apoio; pouca direção)
Alta Capacidade; Alta Motivação	De delegação (pouca direção; pouco apoio)

Quadro 2: Estilo de liderança da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Soto (2008, p.224)

2.2.3.3.3 A teoria da meta e do caminho

A teoria da meta e do caminho, desenvolvida por Robert House, utilizou algumas das conclusões dos estudos da Universidade de Ohio, que havia concluído que os líderes eficazes possuem altos níveis estrutura de iniciação, consideração e expectativas (BOWDITCH, 2004). A teoria estudou em que situações esses altos níveis seriam mais eficazes. A teoria basicamente estuda que é função do líder oferecer condições e mostrar o caminho que os seus liderados precisam trilhar para o alcance de metas e objetivos da organização. House identificou quatro comportamentos que os líderes podem ter (ROBBINS, 2006):

1. *Líder diretivo*: Demonstra o que se espera de seus liderados e como eles podem realizar as tarefas;
2. *Líder apoiador*: É sensível as necessidades de seus funcionários;
3. *Líder participativo*: Torna os liderados parte da decisão, considerando a opinião de cada um;
4. *Líder orientado para a conquista*: Visa à superação dos limites de seus subordinados, e cobra o máximo empenho de todos.

A teoria só terá seu efeito evidenciado, quando o líder acrescentar ao liderado algo que lhe faltava para o alcance dos resultados. Bowditch (2004) nos afirma que a atitude do líder será ineficaz quando o caminho apresentado para o alcance da meta for redundante, ou seja, já estiver claro, e com isso a satisfação com o líder irá diminuir.

2.2.3.3.4 O modelo de participação e liderança

O modelo desenvolvido por Víctor Vroom e modificado por Arthur Jago surgiu com o objetivo de facilitar a tomada de decisões por parte do líder (BOWDITCH, 2004). Soto (2008) afirma que este modelo dispõe de instruções que servem para determinar o grau e a modalidade da tomada participativa de decisões. O estudo mostra que os líderes devem se adaptar a estrutura das tarefas, e dessa forma escolher a melhor decisão a ser feita. Para os pesquisadores, a eficiência de uma decisão está ligada diretamente a qualidade e a aceitação da mesma por parte da equipe que irá desenvolver - lá. Para realizar a melhor decisão, o líder possui cinco estilos de decisão que os estudiosos apresentam (SOTO, 2008): *Dois estilos Autocráticos* (O Líder pode tomar a decisão sozinho ou consultar a sua equipe, mas sempre irá tomar a decisão sozinho), *Dois estilos Consultivos* (O líder consulta sua equipe, mas a mesma não trabalha em grupo e o líder toma a decisão sozinho; ou, a equipe se reúne com o líder, mas o líder toma a decisão final), e por fim um *estilo Grupal* (o líder se reúne com sua equipe para tomar a decisão, e a equipe toma a decisão).

Para Robbins (2006, p.269) do ponto de vista prático, “esse modelo é complicado demais para ser usado pelo administrador típico em seu dia-a-dia.” O estudo é significativo, mas por possuir muitas “regras” para a tomada de decisão, acaba sendo pouco usado habitualmente, como afirma Robbins.

2.2.4 A Liderança Contemporânea

Como forma de complementar o entendimento das teorias da liderança, veremos a seguir três posições contemporâneas, que irão acrescentar em o estudo. Como afirma Soto (2008, p.226) a importância dessas teorias é devido à “análise da liderança de uma posição similar à de uma pessoa comum e corrente.” Veremos a explicação da Liderança transformacional, Liderança Carismática, e Liderança de equipes.

2.2.4.1 Liderança transformacional

As teorias que vimos até agora, remetem a líderes que visam o cumprimento das metas através da clara explicação aos seus subordinados de quais são suas tarefas e papéis na organização. De acordo com Bowditch (2004, p.136) “há um conjunto muito mais amplo de funções associadas a se ser um líder do que a supervisão direta das atividades e comportamentos dos subordinados.” Este modelo já conhecido anteriormente é intitulado de *Liderança transacional*, os líderes conduzem sua equipe no caminho das metas, utilizando do esclarecimento dos papéis e tarefas de cada um. Já a *Liderança Transformacional*, é composta por líderes visionários que inspiram sua equipe através de seus ideais e metas específicas, tornando cada membro da equipe valorizado e estimado. (SOTO, 2008)

Os líderes transformacionais estão mais preocupados com as necessidades de seus liderados, eles conseguem olhar além somente da supervisão, estes líderes conseguem desenvolver fé nas pessoas, como afirma Bowditch (2004, p.137) eles dão poder as pessoas, ao invés de assumir um papel ditatorial.

De acordo com Robbins (2006) os líderes transformacionais não passam por cima da supervisão e alcance de metas, mas eles não se limitam, só a isso. Através de seu carisma e inspiração, conseguem influenciar seus subordinados a verem os seus problemas de uma nova forma, sempre buscando uma nova solução.

O quadro 3 mostra-nos detalhadamente as quatro características que diferenciam os líderes transacionais dos transformacionais:

Líder Transacional	Líder Transformacional
<i>Recompensa contingente</i> : negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	<i>Carisma</i> : Proporciona visão e sentido de missão, origina orgulho, obtém respeito e confiança.
<i>Administração por exceção (ativa)</i> : procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas necessárias.	<i>Inspiração</i> : Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa os propósitos importantes de maneira simples.
<i>Administração por exceção (passiva)</i> : intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	<i>Estímulo intelectual</i> : Promove a inteligência, racionalidade e solução cuidadosa dos problemas.
<i>Laissez-faire</i> : abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.	<i>Consideração individualizada</i> : Dá atenção pessoal, trata cada empregado de maneira individual, capacita, aconselha.

Quadro 3: Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Robbins (2006, p.285)

2.2.4.2 Liderança Carismática

De acordo com o dicionário Aurélio (2009) carisma é considerado grande prestígio de uma personalidade excepcional, ascendente que exerce sobre outrem. Os líderes carismáticos conseguem despertar em seus liderados essa atenção e alta estima. Os líderes carismáticos possuem comportamentos e características que atraem a atenção da equipe para si (ROBBINS, 2006). Estes líderes desenvolvem uma maior confiança de seus liderados, dessa forma, o grupo fica mais propenso a realizar atividades que dificilmente fariam em sua rotina de trabalho. Soto (2008) nos afirma que quando a liderança carismática é acompanhada de um ideal, ela tem a tendência de surgir mais facilmente em momentos de crises, ou de uma extrema

mudança, mas que ela não é a única responsável de extrair altos índices de desempenho de seus funcionários.

O quadro 4 mostra-nos as características-chave dos líderes carismáticos, e de como sua liderança influencia seus liderados:

Autoconfiança	Têm completa confiança em seu critério e capacidade.
Visão	Esta é uma meta ideal que propõe um futuro melhor que o <i>status quo</i> . Quanto maior for a disparidade entre a meta e <i>status quo</i> , é mais provável que os seguidores atribuam uma visão extraordinária ao líder.
Habilidade para articular a visão	Pode esclarecer e formular a visão de maneira compreensível para outros. Compreende as necessidades dos seguidores e, em consequência, age como força motivadora.
Fortes convicções acerca da visão	Líderes comprometidos e desejosos de assumir alto risco pessoal, incorrer em custos elevados, auto-sacrifício para alcançar a visão.
Comportamento fora do comum	O comportamento não-convencional dos carismáticos gera surpresa e admiração entre os seguidores.
Percebem-se como agentes de mudança	Identificam-se mais como agentes de mudança radical do que como guardiães do <i>status quo</i> .
Sensibilidade ao ambiente	Efetuem avaliações realistas das restrições ambientais e dos recursos para obter a mudança.

Quadro 4: Características-chaves dos Líderes Carismáticos

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Soto (2008, p.231)

Assim como em toda teoria, o carisma trás pontos positivos e negativos para os líderes que seguem esse estilo. Positivamente, afirma Robbins (2006, p.283) “as pessoas que trabalham para líderes carismáticos se sentem motivadas a fazer um esforço maior e, como gostam e respeitam seu líder, sentem mais satisfação no trabalho.” O carisma pode ser uma ferramenta a mais que o líder pode ter, para convencimento de sua equipe, de uma tarefa que inicialmente eles não pensavam em fazer. Em muitas empresas, vemos um clima de trabalho pesado, onde pessoas

não se sentem confortáveis. Um líder carismático é capaz de equilibrar este ambiente, fazendo com que as pessoas sintam prazer no que fazem.

Mas a liderança carismática pode também ser utilizada negativamente. Sua eficácia pode não ser alcançada em algumas organizações. De acordo com Robbins (2006) alguns líderes se perdem neste caminho e acabam confundindo os valores. Com o poder que alcançam através de seu carisma, muitas vezes o interesse pessoal acaba sobressaindo os interesses da organização. Eles agem de forma nada ética, muitas vezes utilizando recursos da empresa em benefício próprio, prejudicando o sucesso da organização, e criando uma equipe insegura e refém de seu poder (ROBBINS, 2006).

2.2.4.3 Liderança de equipes

Atualmente são diversas as organizações que trabalham com equipes. Os líderes da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, são responsáveis por equipes, que juntas trabalham para o alcance dos objetivos da organização. Os líderes precisam torna-se um facilitador para essas equipes, direcionando todos para realizar os resultados.

O desafio está em se tornar um líder de equipe eficaz. Robbins (2006, p.287) afirma que para desenvolver este papel, os líderes precisam estimular habilidades como a “paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir.” O trabalho do líder de equipe não é fácil, pois muitas vezes ele terá que ter sensibilidade para perceber qual a dificuldade da equipe, e escolher a melhor abordagem para oferecer a solução do problema.

Para o bom andamento da equipe, os líderes assumem papéis que precisam desempenhar no relacionamento com a mesma; Robbins (2006) nos apresenta os quatro papéis que eles exercem:

1. *Elementos de ligação com os componentes externos:* o líder é responsável em manter o relacionamento com as outras equipes internamente, e com as organizações externas. O líder fica

responsável na captação de recursos externos para sua equipe, e define para os de fora o papel de sua equipe;

2. *Solucionadores de problemas*: o líder age na resolução de problemas internos da equipe, ou de ordem externa. Geralmente não envolvem questões técnicas ou operacionais;
3. *Controladores de conflitos*: o papel do líder será identificar o motivo pelo surgimento do conflito, e apresentar soluções práticas para a resolução do mesmo, dessa forma evitando o desgaste interno da equipe;
4. *Treinadores*: os líderes irão demonstrar como os liderados poderão melhorar o seu desempenho no trabalho. Irão ensinar, apoiar, torcer e fazer o que for necessário para sensibilizar a equipe.

Compreendendo a sua importância para a equipe, e aplicando os papéis para o aperfeiçoamento da equipe, os líderes conseguirão desenvolver a liderança eficaz para as equipes. Para ser um líder eficaz é preciso atentar para o óbvio, Robbins (2000, p.409) afirma que o líder “precisa desenvolver suas habilidades de liderança de equipe: instruir, resolver conflitos, ouvir, dar *feedback* e utilizar persuasão oral.”

2.2.5 Principais aspectos das Teorias da Liderança

Após a apresentação de tantos conceitos e características, a seguir ver-se-á os quadros que resumem os principais aspectos que cada teoria possui, este quadro facilitará a compreensão dos estilos de liderança da Sara Nossa Terra em João Pessoa.

2.2.5.1 Teoria dos Traços

Ideia principal	O Líder possui qualidades ou características que lhe são marcantes.
Traços da Liderança Eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência; • Dominância; • Autoconfiança • Altos níveis de energia e atividades • Conhecimentos relacionados à tarefa
Problematização/Aplicabilidade	Há uma incerteza na relação causa e efeito. São mais indicados para identificar o surgimento da liderança.

Quadro 5: Principais aspectos da Teoria dos Traços

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

2.2.5.2 Teoria Comportamental

Ideia principal	Os líderes possuem comportamentos que lhes são comuns.
Comportamentos em comum	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura inicial; • Consideração; • Orientação para pessoas; • Orientação para tarefas; • Orientação para o desenvolvimento.
Problematização/Aplicabilidade	A teoria deixa de lado os fatores situacionais, pois eles influenciam no desempenho dos líderes. Não é possível afirmar com precisão que estes são os comportamentos essenciais para se formar um líder.

Quadro 6: Principais aspectos da Teoria Comportamental

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

2.2.5.3 Teorias Contingenciais

Ideia principal	Esta teoria estuda a influência das situações onde os líderes estão inseridos.
Estilos de Liderança sugeridos	<p>MODELO DE FIEDLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para as tarefas; • Orientação para as pessoas. <p>TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicativo; • De convencimento; • Participativo; • De delegação. <p>TEORIA DA META E DO CAMINHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretivo; • Apoiador; • Participativo; • De resultados. <p>MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático I e II; • Consultivo I e II; • Grupal I.
Problematização/Aplicabilidade	Não há um modo ideal de se liderar em todas as situações. A liderança eficaz irá depender da situação onde o líder se encontra. Assim como a situação tem variação, também variam os requisitos de liderança.

Quadro 7: Comparativo entre as teorias contingenciais

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

2.2.5.4 Liderança Transformacional

Ideia principal	Através de seus ideais os líderes conseguem inspirar e motivar sua equipe para superar metas, tornando cada liderado valorizado.
Características dos Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma; • Inspiração; • Estímulo Intelectual; • Consideração Individualizada.
Problematização/Aplicabilidade	Os estudos apontam que esse estilo de liderança produz baixa rotatividade, mais produtividade e mais satisfação dos liderados.

Quadro 8: Principais aspectos da Liderança Transformacional

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

2.2.5.5 Liderança Carismática

Ideia principal	Com forte ligação com o seu ideal, os líderes inspiram sua equipe, através da confiança que conquistam.
Características dos Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança; • Visão; • Habilidade para articular a visão; • Fortes convicções acerca da visão; • Comportamento fora do comum; • Percebem-se como agentes da mudança; • Sensibilidade ao ambiente.
Problematização/Aplicabilidade	O líder pode confundir o seu interesse pessoal, colocando-o acima do interesse da organização. O uso do poder é feito de forma desequilibrada.

Quadro 9: Principais aspectos da Liderança Carismática

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

2.2.5.6 Liderança de equipes

Ideia principal	Os líderes assumem o papel de acompanhar diretamente diversas equipes.
Características esperadas dos Líderes	<ul style="list-style-type: none">• Elementos de ligação com os componentes externos;• Solucionadores de problemas;• Controladores de conflitos;• Treinadores.
Problematização/Aplicabilidade	Não há uma definição clara até que ponto a equipe precisa do líder, e quais atividades ela consegue desempenhar sozinha.

Quadro 10: Principais aspectos da Liderança de equipes

Fonte: Elaboração própria, baseado nesta pesquisa, adaptado de Robbins (2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste em um roteiro detalhado de passos a serem seguidos para alcançar os objetivos propostos no trabalho. O método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento (VERGARA, 2008). De acordo com Marion (2002) a metodologia deve indicar as fontes usadas no levantamento bibliográfico e descrever como transcorreu a fase de preparação para o trabalho de campo e a coleta de dados, apontando os elementos e fatores que dificultaram e/ou facilitaram seu desenvolvimento.

De acordo com Vergara (2008) existem dois critérios básicos que definem uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista. Quanto aos meios, poder ser uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

A escolha do procedimento metodológico nesta pesquisa indica a opção que o pesquisador fez a partir do quadro teórico para uma situação prática do problema do objeto de pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Segundo a conceituação realizada por Vergara (2008), quanto aos fins, esta pesquisa que visa avaliar se os estilos de liderança da Sara Nossa Terra em João Pessoa estão adequados com seus objetivos, é considerada como descritiva, pois expõe características dos líderes.

De acordo com Marion (2002) uma pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever as características de determinado fenômeno ou população, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los. Implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado.

Quanto ao tipo, a pesquisa é considerada como quanti-qualitativa. De acordo com Marion (2002) o método quantitativo enfatiza a utilização de dados

padronizados que permitem a elaboração de comparações e generalizações; é usado quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito) ou avaliar o resultado de algum sistema; os dados são representados por métricas quantitativas tendo como elemento de apoio central linguagem matemática/estatística como forma de expressão e tratamento.

Este estudo procurou por meio do método quantitativo conhecer os estilos de liderança mais comuns entre os membros da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa. Caracteriza-se também como qualitativa, pois buscou informações, através de um questionário aplicado com o superiores da organização, cujo objetivo foi descobrir entre as características elencadas pela teoria quais eram as mais desejáveis para alcançar os objetivos da organização.

3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Assim como afirma Marion (2002) no estudo de caso é escolhido um caso/fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo na vida real, para descrever a totalidade do contexto onde se dão as relações, privilegiando o processo em detrimento dos resultados, na tentativa de captar a evolução do evento, do projeto ou do programa estudado. O procedimento adotado para esta pesquisa será o estudo de caso. Pois será através dele que será possível avaliar se os estilos de liderança, estão adequados para os objetivos da organização. Com isso, o estudo de caso permitirá a pesquisa confrontar a teoria com a prática, disponibilizando fatos reais para o entendimento do problema em estudo.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2008, p.50), a amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. Já o universo é o total de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

O objeto de estudo da pesquisa abrange a Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, localizada na Avenida Argemiro de Figueiredo, no bairro do Bessa. Nesta pesquisa os líderes foram classificados de duas formas de acordo com a função que exercem na organização: líderes superiores e líderes principais. Os líderes principais são os que lideram as equipes, possuem vários liderados. Os líderes superiores são os que coordenam esses líderes principais.

O universo desta pesquisa foi representado pelos principais líderes da organização, que representam um total de 20 pessoas. Para o presente estudo a amostra irá contar com 15 líderes principais, perfazendo um percentual de 75%. Os outros 5 líderes não entraram na amostra, devido a impossibilidade de responder a pesquisa em tempo hábil. De forma complementar, 2 superiores também participaram da pesquisa, possibilitando a identificação dos aspectos considerados ideais no perfil dos líderes. A escolha da amostra, de acordo com os preceitos estatísticos, pode ser considerada significativa em relação ao universo total.

3.4 MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Vergara (2008) a coleta de dados é a forma como se pretende obter os dados para a pesquisa. Os dados são informações que serão coletadas e interpretadas buscando responder ao problema de pesquisa.

Gil (1991) também afirma que a coleta de dados para um estudo de caso pode ser feita usando diversos procedimentos, e que geralmente são usados mais de um instrumento de coleta de dados, como forma de compreender melhor as variáveis que estão em estudo.

A pesquisa foi realizada através do levantamento bibliográfico que envolveu o estudo realizado através dos livros, artigos, monografias e dissertações existentes.

Como instrumentos, para fins desta pesquisa, foram utilizados a análise documental e dois questionários. Roesch (2006) afirma que os documentos que a organização possui, são umas das fontes mais utilizadas nas pesquisas, sejam elas quantitativas ou qualitativas. A análise documental da empresa foi feita, através do estatuto interno e das informações disponíveis no *site* nacional da organização.

O levantamento de dados se deu através do questionário. Roesch (2006) afirma que o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar os objetivos específicos da pesquisa, facilitando a compreensão de cada variável a ser medida. Foram aplicados dois questionários na pesquisa, o questionário aplicado aos líderes que visou identificar os estilos de liderança, e o outro específico para os superiores que identificou as características desejadas dos líderes para o alcance dos objetivos da organização. A aplicação destes questionários se deu de forma presencial ou via *e-mail*, de acordo com a disponibilidade de cada líder. Os questionários constam perguntas estruturadas. Os questionários aplicados podem ser consultados no apêndice A e B. A pesquisa foi aplicada durante o mês de Outubro de 2012.

O instrumento de coleta utilizado visou identificar os aspectos dos estilos de liderança considerados ideais e reais para os líderes da organização. O questionário aplicado aos superiores (apêndice A) foi dividido em três partes: percepção acerca dos traços esperado dos líderes; percepção acerca dos comportamentos dos líderes; e percepção acerca dos estilos de liderança (teoria contingencial, liderança transformacional, liderança carismática e liderança de equipes). O questionário aplicado aos líderes (apêndice B) foi dividido em duas partes: perfil do respondente; e percepção acerca da liderança (teoria dos traços, teoria comportamental, teoria contingencial, liderança transformacional, liderança carismática e liderança de equipes).

Por se tratar de dois questionários, a análise dos dados se deu de forma distinta para cada um deles, como forma a se atender os objetivos estabelecidos. Para o questionário aplicado aos superiores, apêndice A, o tratamento dos dados foi qualitativo, uma vez que se procurou entender a percepção dos respondentes, sem a intenção de quantificá-las. Como tratamento para o segundo questionário, foi utilizado o método quantitativo com o apoio de *softwares* do pacote *Office 2007* da *Microsoft*, como *Excel* e *Word*, utilizados na formulação dos gráficos. Além disso, foi utilizado o *Google Docs*, que forneceu formulários *online*, onde as respostas geraram uma planilha e que também disponibilizou a geração de gráficos para acompanhamentos das respostas.

A análise e interpretação dos dados desta pesquisa nos permitiram verificar se os estilos de liderança da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, estão sendo eficazes para a realização dos objetivos da organização.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

De acordo com Vergara (2004, p.59) o tratamento dos dados é a forma como os dados coletados são analisados para, assim, responder aos objetivos.

A análise dos dados possibilitou classificar os estilos de liderança existentes nos líderes da organização, e ainda verificar se esses correspondem à necessidade das atividades que desempenham.

Os resultados obtidos tiveram como base dois questionários, sendo um deles aplicado com os superiores da organização, totalizando 2 líderes superiores. O outro questionário foi aplicado a 15 líderes principais da organização. A amostra foi definida pelo pesquisador como demonstrado na metodologia de acordo com a sua significância em relação ao universo total.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, pode ser considerada com uma igreja consolidada na cidade. Há mais de dez anos na cidade, vem se destacando na formação de líderes, e realização de trabalhos sociais. Possui mais de 700 membros atualmente em sua sede, localizada no bairro do Bessa, na cidade de João Pessoa. A igreja possui um trabalho diferenciado com os jovens, retirando-os da marginalidade e do ócio, e dando-lhes um sentido para a vida.

A igreja é composta pelos membros, líderes em treinamento, líderes de equipes e superiores. Nesta pesquisa a amostra é composta por 75% dos líderes de equipes e pelos superiores. Estes líderes são compostos por 20 pessoas, sendo 10 casais, onde todos ou são casados ou estão noivos. A igreja adota esta forma de trabalho, pois acredita que enquanto casal, os líderes possuem maior persistência e motivação para o trabalho.

Os objetivos da Sara Nossa Terra em João Pessoa são:

- Sarar a cidade através da palavra de Deus;

- Pregar o evangelho em toda a cidade;
- Formar líderes capazes de cuidar das pessoas;
- Promover restauração das pessoas;
- Desenvolver trabalhos sociais e culturais, dando assistência a famílias carentes.

Após a apresentação da organização, e da composição da liderança estudada, a seguir são detalhados os resultados obtidos nesta pesquisa.

4.2 ASPECTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA DESEJÁVEIS NA PERCEPÇÃO DOS SUPERIORES

O questionário, que se encontra no apêndice A, foi aplicado com 2 superiores da organização, identificou o ideal, quais os aspectos e estilos de liderança são esperados e desejáveis dos líderes para alcançar os objetivos da organização.

Teoria dos Traços. Em relação à teoria dos traços, os superiores afirmaram que para ser líder na Sara Nossa Terra é preciso desenvolver uma qualidade ou característica que seja marcante no perfil do líder. Eles informaram também que os traços que os líderes possuem não são os fatores exclusivos que determinam o alcance dos objetivos da organização.

Teoria Comportamental. Sobre a teoria comportamental, foi levantado com os superiores, se o líder deveria ter o comportamento de estrutura inicial e consideração. Os superiores afirmaram que os líderes devem possuir os dois comportamentos dentro da organização. Os superiores afirmaram que um líder na Sara Nossa Terra em João Pessoa deve possuir o comportamento orientado para as pessoas. Já quanto à aplicabilidade da teoria comportamental, os superiores afirmaram que o líder precisa agir de maneira diferente em cada situação, cada situação uma atitude específica.

Teoria Contingencial. Quanto ao *Modelo de Fiedler*, os superiores afirmaram que os líderes devem agir de forma que seja orientado para as pessoas, adequando as situações para o líder que está designado em cada função.

Quanto à *Teoria Situacional de Hersey e Blanchard*, foi constatado que a atitude que se espera de um líder na organização em relação à realização de tarefas, é que ele possua alta capacidade e alta motivação. Com essa afirmação os superiores informaram que esperam que o estilo de liderança seja de delegação, onde o líder delega autoridade e tarefas para seus liderados e sabe que cumprirão com êxito.

Na perspectiva da *Teoria da meta e do caminho*, os superiores afirmaram que esperam que um líder possa mostrar o caminho para realização de tarefas, e o que ele espera de seus liderados e como podem realizar as tarefas. A resposta indicou o estilo de liderança diretivo como sendo o adequado para o alcance das metas, e para trilhar o caminho para alcançar os objetivos da organização.

Pautados pelo *Modelo de participação e liderança*, em relação à tomada de decisão, os superiores esperam que o líder possa se reunir com sua equipe para discutir a situação, mas quem deve tomar a decisão é o líder. Este estilo de liderança desejado nos remete ao líder consultivo II.

Liderança Transformacional. Os superiores afirmaram que o líder da Sara Nossa Terra deve ser visionário e que inspira sua equipe através de seus ideais e metas específicas, tornando cada membro da equipe valorizado e estimado. Dessa forma pode-se afirmar que os superiores desejam que os líderes sejam transformacionais.

Liderança Carismática. Os superiores afirmaram que desejam que o líder procure tornar as pessoas que trabalham para ele motivadas a fazer um esforço maior, fazendo com que elas gostem e o respeitem, e se sintam mais satisfeitas com a atividade que fazem. Dessa forma os superiores confirmaram que esperam que seus líderes sejam carismáticos.

Liderança de equipes. Os superiores afirmaram que os seus líderes devem estar preparados para exercer os papéis de líder de equipe no relacionamento com seus liderados. Dessa forma, pode-se afirmar que os superiores esperam que os seus líderes estejam aptos a exercer a liderança de equipes.

4.3 PERFIL DOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA EM JOÃO PESSOA

Apresentamos agora os dados obtidos através do apêndice B. Esta parte inicial do estudo buscou traçar os itens básicos do perfil, entre eles: sexo, faixa etária, tempo de liderança na organização e se exercem algum outro cargo na igreja.

Através dessas informações pudemos conhecer melhor os líderes da organização, e pudemos comparar os dados para melhor entendimento da composição da liderança da Sara Nossa Terra em João Pessoa.

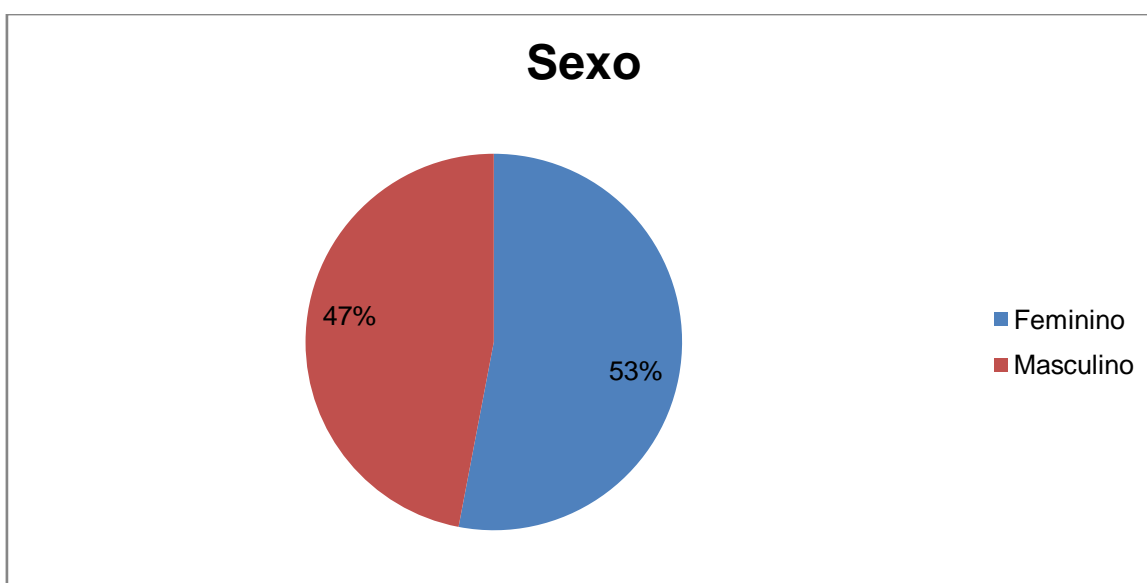


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Percebe-se através da análise do gráfico 1, que a quantidade de homens ou mulheres liderando, está equilibrado. Este fato comprova a metodologia que a organização adota com o trabalho em casal, a maioria dos líderes trabalha ao lado de sua esposa (o), ou noiva (o).

A seguir a distribuição percentual em relação à faixa etária dos líderes (Gráfico 2).

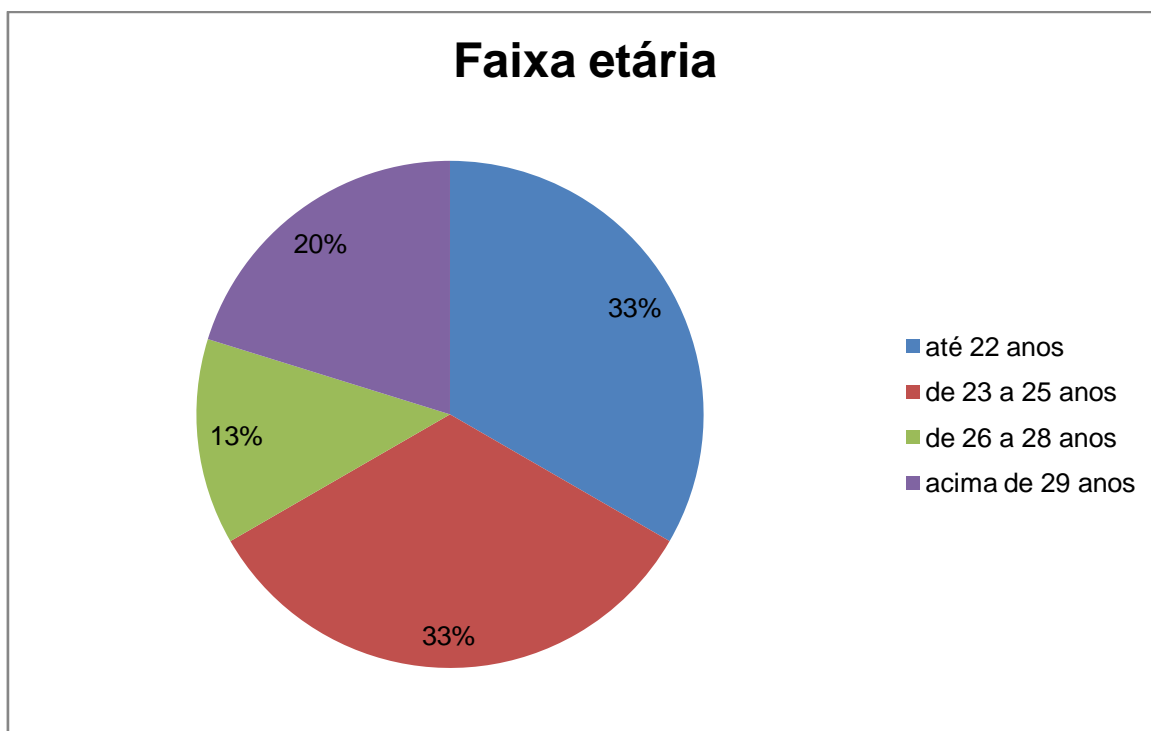


Gráfico 2: Faixa etária

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Percebe-se na análise dos dados que as idades até 25 anos possuem o percentual 66%, nos indicando que uma boa parte da liderança é jovem. A faixa etária acima de 29 anos vem logo em seguida com o percentual de 20%, representando os mais experientes, no quesito de idade. A faixa de 26 a 28 anos representa apenas 13% dos líderes da organização. Estes dados comprovam o que acontece na prática da organização, onde os líderes mais jovens acompanham pessoas que sejam da faixa etária menor que a sua, e da mesma forma com os líderes mais experientes, para que haja uma melhor adequação no aconselhamento dos liderados.

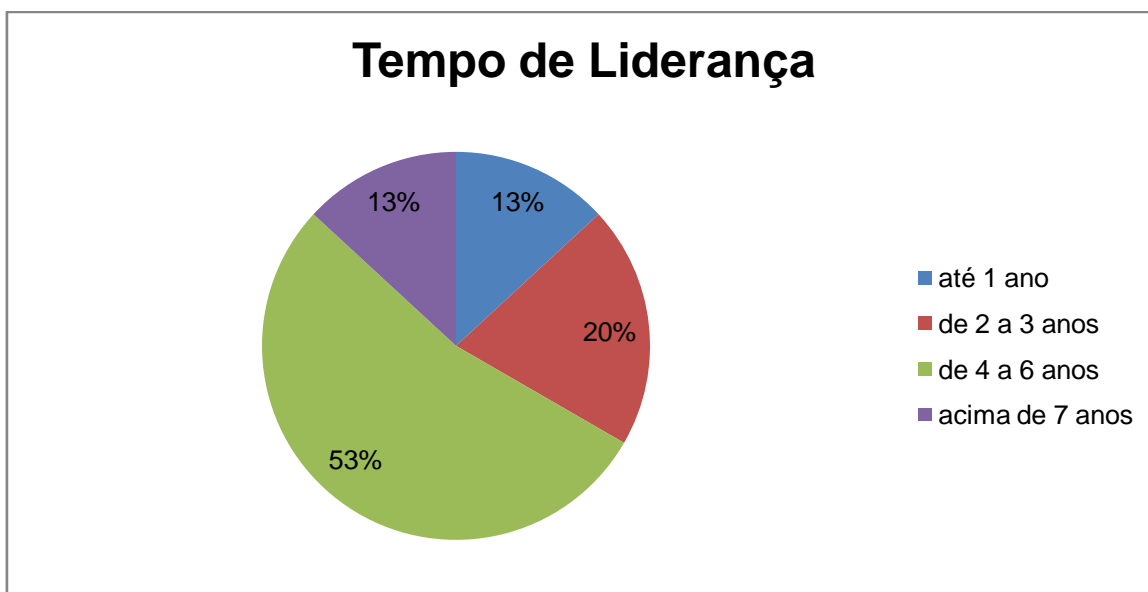


Gráfico 3: Tempo de Liderança
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Em relação ao tempo de liderança, percebemos que a maioria está no mínimo há mais de 4 anos como líder na Sara Nossa Terra, isso representa um percentual de 53%.

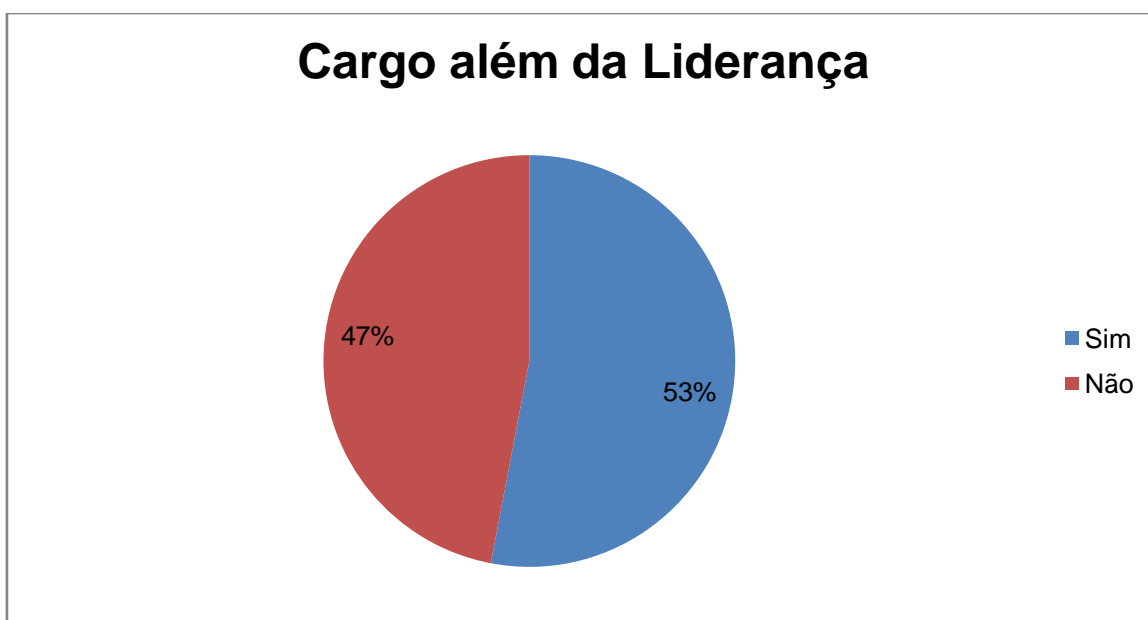


Gráfico 4: Cargo na organização além da liderança
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O gráfico 4 permite a análise que o percentual de 53% dos líderes exercem algum cargo na igreja além da liderança. Entre estes cargos estão os de

tesoureiro, secretário, diáconos, entre outros. Na organização para exercer um destes cargos não é preciso ser um líder, pois o papel da liderança está atrelado diretamente ao objetivo da organização que é pregar o evangelho de Cristo as pessoas da cidade de João Pessoa. Os cargos, estão geralmente ligados a parte administrativa da organização.

4.4 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA DOS TRAÇOS NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA

As questões relativas à teoria dos traços buscaram afirmar o que o quadro teórico nos apresenta.



Gráfico 5: Qualidades e características existentes nos líderes
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O gráfico 5 mostra que em sua totalidade os líderes acreditam possuírem qualidades e características marcantes em sua liderança. Mas possuir um dos traços (qualidade ou característica) considerados para ser líder não é garantia que a liderança exercida pode ser considerada eficaz. É o que se vê comprovado no gráfico 7, que demonstra que possuir uma qualidade ou característica não é garantia

de ter eficácia como líder. Segundo Bowditch (2004) esses atributos pessoais, sejam eles físicos ou intelectuais, são os que iriam diferenciar os líderes dos seguidores.

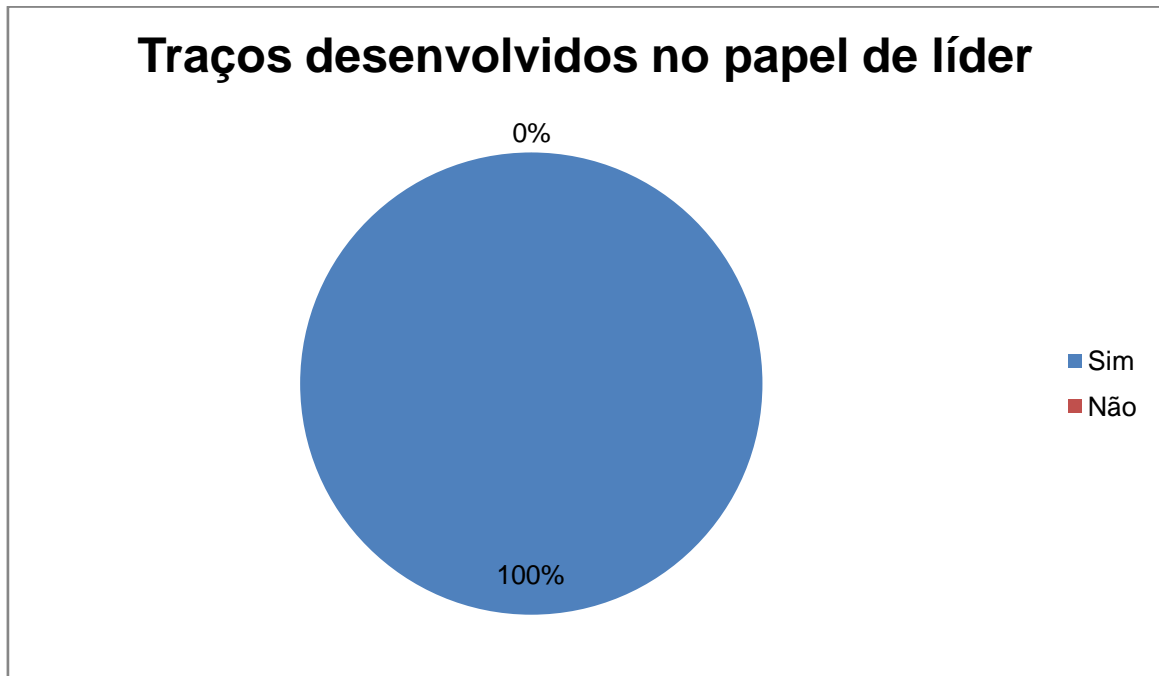


Gráfico 6: Traços que os líderes desenvolveram
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os líderes afirmaram ter desenvolvido alguma qualidade ou características durante o seu período de liderança na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa. Esse dado alerta para o que Robbins (2000) afirmou sobre os dados e características obtidas, de que a liderança, pode ser nata ou ter sido desenvolvida na função da atividade.



Gráfico 7: Os traços como fatores exclusivos para o alcance de objetivos
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Pode-se analisar os dados, onde o percentual de 73% afirmaram que os traços não são os fatores exclusivos para o alcance dos objetivos da organização. Esse fato comprova a afirmação de Robbins (2006) que os traços não podem ser considerado fator que exclusivamente determina a eficácia de um líder. Quando houver dúvida, ou mesmo que não haja, os traços poderão ser utilizados como indicador da existência da liderança.

4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA COMPORTAMENTAL NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA

Nas questões relativas à teoria comportamental, a pesquisa identificou o comportamento que existe nos líderes da organização. Verificou a existência dos comportamentos que os estudos das universidades de *Ohio* e *Michigan* identificaram, e percebeu a importância da situação, que será analisada na teoria contingencial, que demonstrará os estilos de liderança encontrados.

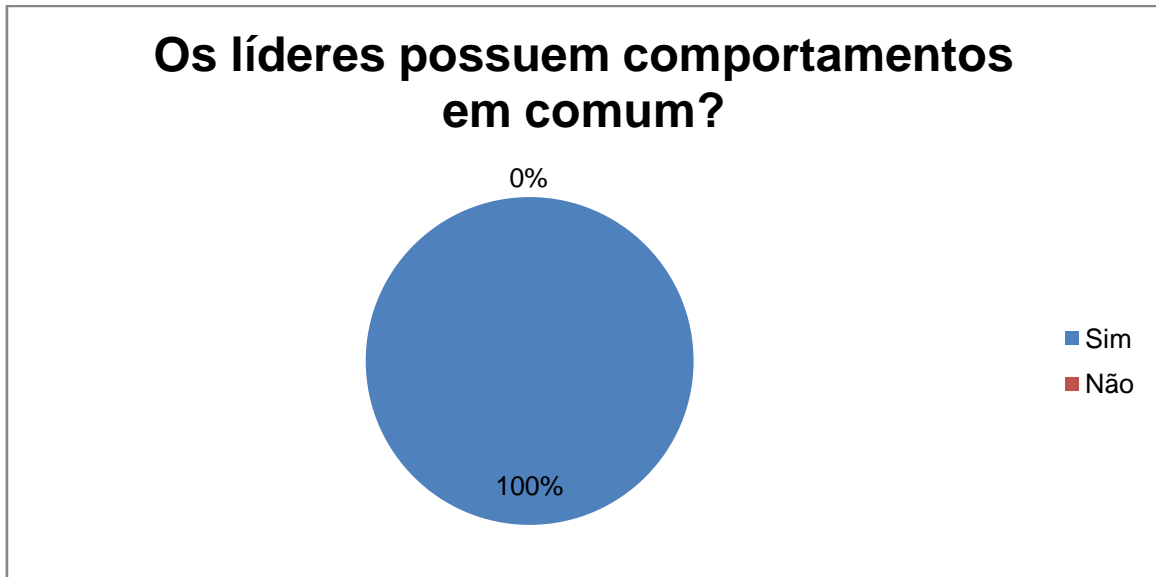


Gráfico 8: Comportamentos comuns entre os líderes da Sara Nossa Terra
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O percentual obtido de 100% nos confirma a ideia principal defendida pela teoria comportamental, que afirma que os líderes possuem comportamentos que lhes são comuns, tais como consideração inicial e consideração.

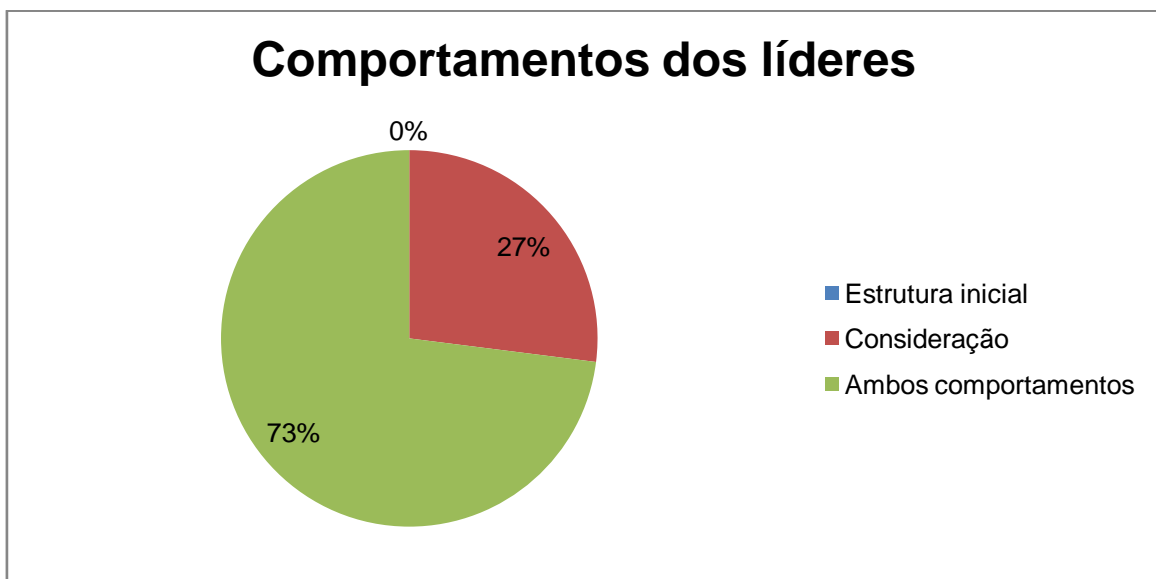


Gráfico 9: Comportamentos dos líderes de acordo com os estudos da Universidade de Ohio
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os dados apontam que o percentual de 73% dos líderes possuem ambos os comportamentos de estrutura inicial e consideração. A estrutura inicial refere-se à tendência em que os líderes possuem em determinar as atividades que os seus

subordinados vão desempenhar, o que fazer e como fazê-lo. Já a consideração, está ligada ao relacionamento e confiança que os líderes desenvolvem, e se estão preocupados na satisfação de seus subordinados. Os estudos da teoria comportamental apontaram que mesmo o líder com o nível alto de estrutura inicial e consideração, teria problemas com absenteísmo, reclamações e insatisfação de superiores. Dessa forma, foi concluído, que mesmo este nível intitulado “alto-alto”, possuía muitas exceções que necessitavam que fatores situacionais fossem levados em conta. (BOWDITCH, 2004). Ter esses comportamentos não é garantia ao líder que sua equipe esteja satisfeita totalmente com o trabalho que ele desempenha.

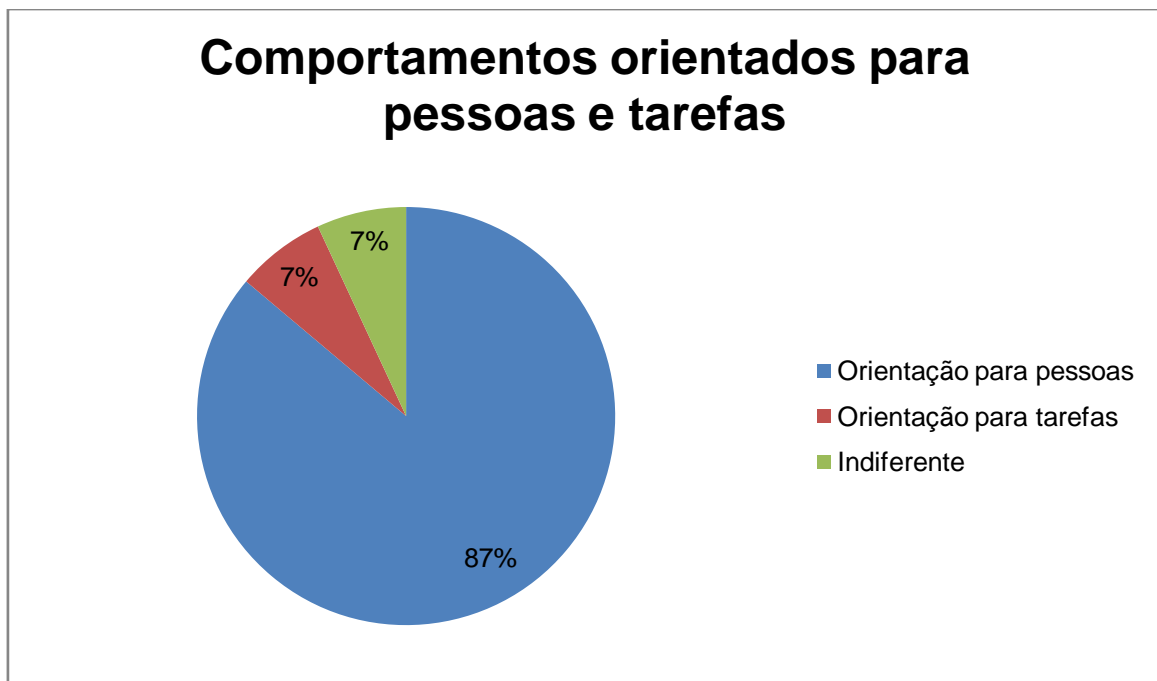


Gráfico 10: Comportamentos orientados para pessoas e tarefas
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os líderes pesquisados afirmaram possuir mais comportamentos orientados para as pessoas do que para as tarefas. Isso demonstra que há uma preocupação com as pessoas, isso reforça a ideia dos objetivos da organização, que envolvem pessoas e o tratamento com as mesmas. Os estudiosos da universidade de *Michigan* chegaram à conclusão de duas dimensões básicas: líderes orientados para os funcionários, eles alcançavam atrelados aos seus grupos mais produtividade e satisfação com o trabalho; líderes orientados para a produção, os seus resultados eram associados a índices mais baixos de produtividade e de satisfação (ROBBINS,

2006, p.262). Esse nível de satisfação que os líderes produzem é comprovado através do gráfico da liderança carismática que nos afirma que esses líderes geram esse clima de bem estar na organização, mais adiante em nossa pesquisa esse gráfico é apresentado.

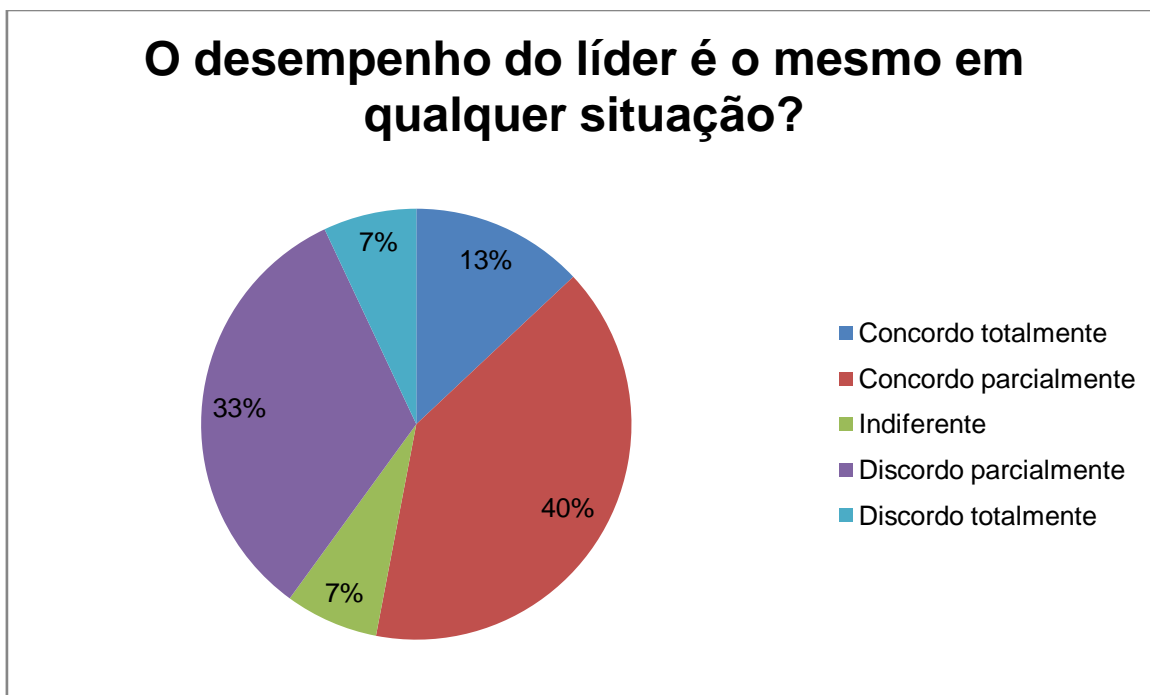


Gráfico 11: Verificação dos fatores situacionais para o desempenho do líder

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O objetivo desta pergunta foi o de analisar a necessidade de compreender a importância da situação, e verificar se o desempenho, o comportamento que o líder toma é o mesmo em todas as situações. O percentual de 40% concordou parcialmente que o desempenho do líder não muda independente da situação, e se somarmos o percentual de 13% dos que concordaram totalmente, temos 53% dos pesquisados acreditam que os fatores situacionais não influenciam na liderança. E 40% discordaram desta afirmação, nos mostrando que um percentual de relevância acredita que os fatores situacionais são importantes para o desempenho de um líder.

4.6 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA TEORIA CONTINGENCIAL NOS LÍDERES DA SARA NOSSA TERRA

Esta análise permitiu identificar os estilos de liderança praticados na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa, de acordo com o que é apresentado pelo quadro teórico das teorias contingenciais.

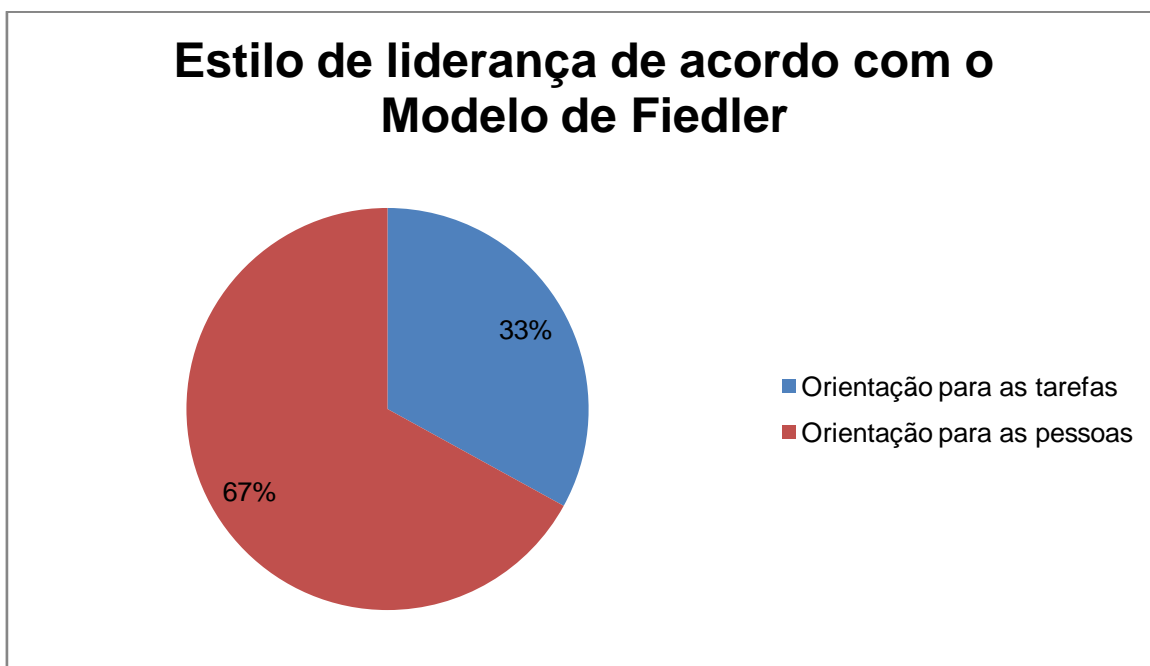


Gráfico 12: Estilo de liderança encontrado com o Modelo de Fiedler

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O percentual de 67% dos líderes afirmaram possuir orientação para as pessoas, afirmaram que o relacionamento com as pessoas está acima da preocupação com a tarefa. Existem duas formas de aperfeiçoar a eficácia da liderança (BOWDITCH, 2004): A primeira solução seria de mudar o líder para satisfazer a necessidade da situação (orientação para as tarefas); ou, mudar a situação para que esta seja compatível com o estilo do líder (orientação para as pessoas). Os líderes da Sara Nossa Terra como possuem orientação para as pessoas, precisam avaliar a capacidade de realização de uma tarefa, antes de delegar para um liderado.

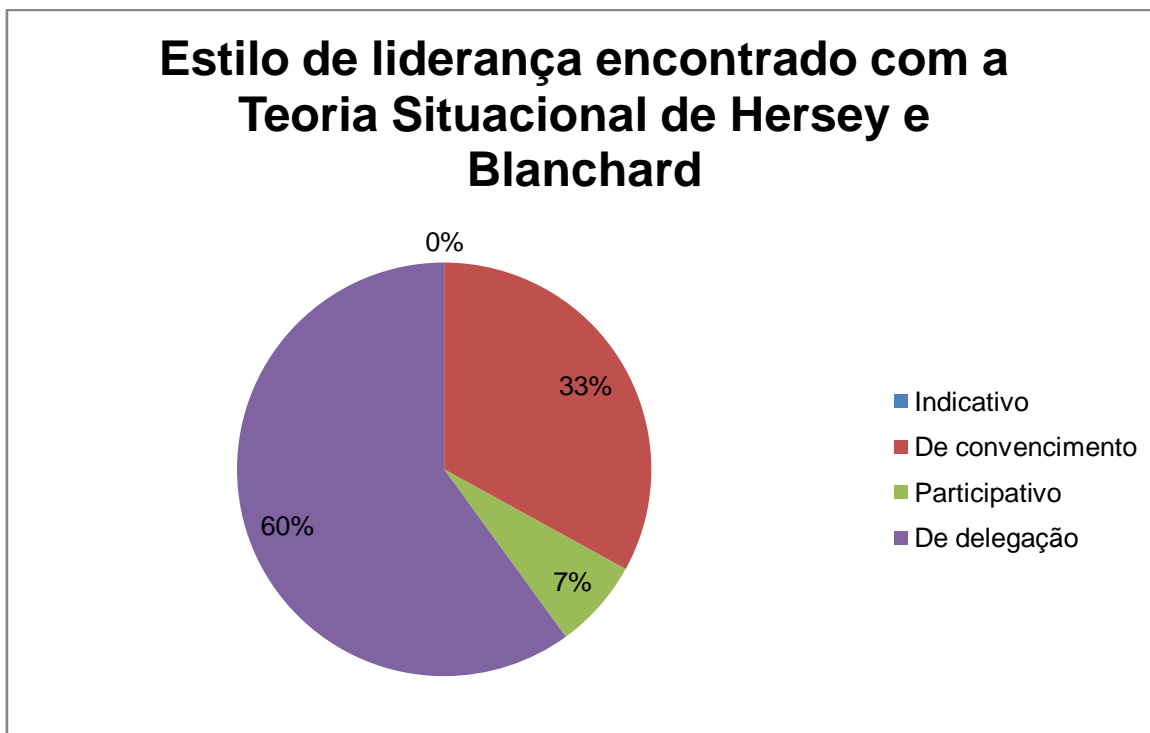


Gráfico 13: Estilo de liderança encontrado com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A análise dos dados no gráfico 13 permite afirmar que de acordo com a teoria situacional de Hersey e Blanchard, o estilo de liderança que 60% dos pesquisados possuem é de delegação. Os liderados têm em seu nível de desenvolvimento, que Soto (2008) afirma ser a combinação específica da tarefa, da atitude profissional de um liderado e sua motivação de desempenho (compromisso), uma alta capacidade e alta motivação em relação à realização das tarefas que o líder solicita a sua equipe. O líder da Sara Nossa Terra, com esse estilo de delegação, precisará dar pouca direção e pouco apoio a sua equipe, pois eles sabem bem o que fazer e são altamente motivados. Já os líderes com o estilo de liderança de convencimento, que representam 33%, precisarão utilizar o seu poder de convencimento para que os liderados entendam que sua atitude profissional está resultando em uma baixa capacidade da equipe para realizar as tarefas passadas pelo líder.

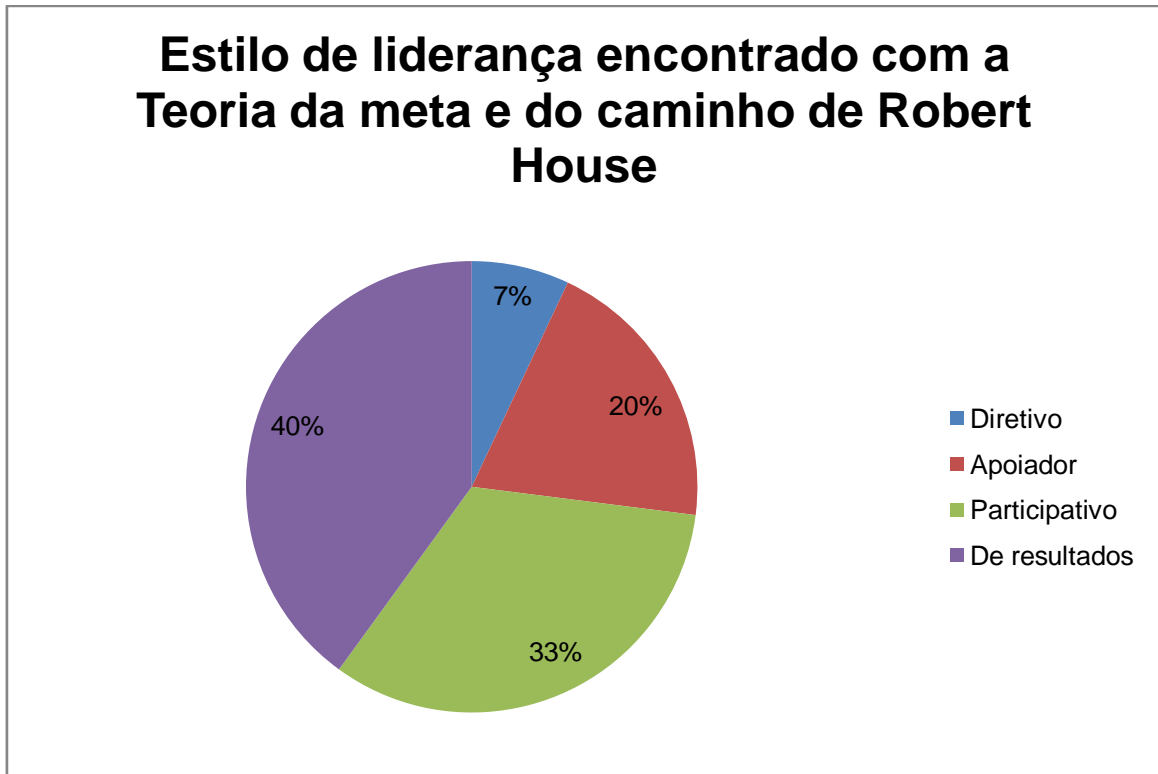


Gráfico 14: Estilo de liderança de acordo com a Teoria da meta e do caminho de Robert House
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A teoria basicamente estuda que é função do líder oferecer condições e mostrar o caminho que os seus liderados precisam trilhar para o alcance de metas e objetivos da organização. Os pesquisados possuem 40% de comportamento de líder de resultados, aquele que visa à superação dos limites de seus subordinados, e cobra o máximo empenho de todos. Já 33% afirmam ser um líder participativo, que torna o liderado parte da decisão, considerando a opinião de cada um. E ainda uma parcela significativa de 20% dos líderes, possui o estilo apoiador, que é sensível as necessidades de seus liderados.

A teoria só terá seu efeito evidenciado, quando o líder acrescentar ao liderado algo que lhe faltava para o alcance dos resultados. Bowditch (2004) nos afirma que a atitude do líder será ineficaz quando o caminho apresentado para o alcance da meta for redundante, ou seja, já estiver claro, e com isso a satisfação com o líder irá diminuir.

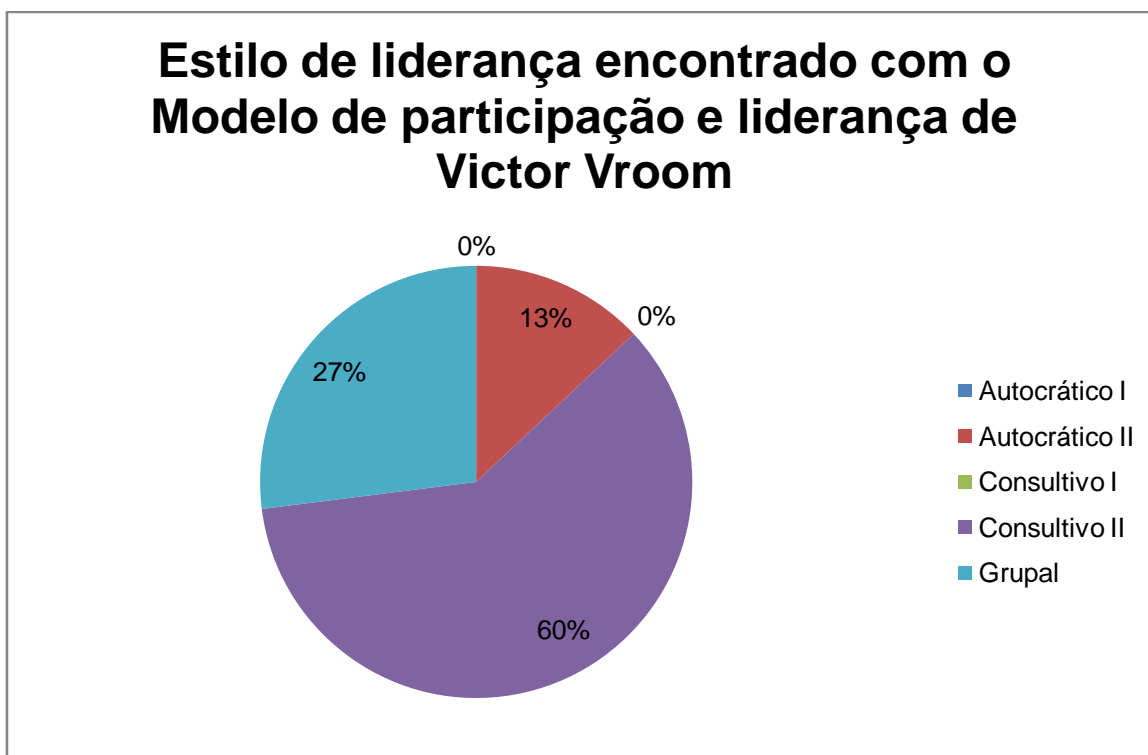


Gráfico 15: Estilo de liderança de acordo com o Modelo de participação e liderança de Victor Vroom
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A análise dos dados mostra que 60% dos líderes possuem um estilo de liderança Consultivo II, que em relação à tomada de decisão, o líder e membros da equipe se reúnem para discutir a situação, mas o líder toma a decisão. Este modelo visa facilitar a tomada de decisão para os líderes. Os líderes da Sara Nossa Terra, valorizam a opinião dos liderados nas tomadas de decisões, isto se comprova nas reuniões de equipes que os líderes realizam semanalmente onde várias decisões são tomadas.

4.7 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CARISMÁTICA E DE EQUIPES

A seguir veremos os resultados acerca da consideração dos líderes sobre a liderança contemporânea. De acordo com Soto (2008, p.226) a importância dessas teorias é devido à “análise da liderança de uma posição similar à de uma pessoa

comum e corrente.” Veremos os dados obtidos da Liderança transformacional, Liderança Carismática, e Liderança de equipes.

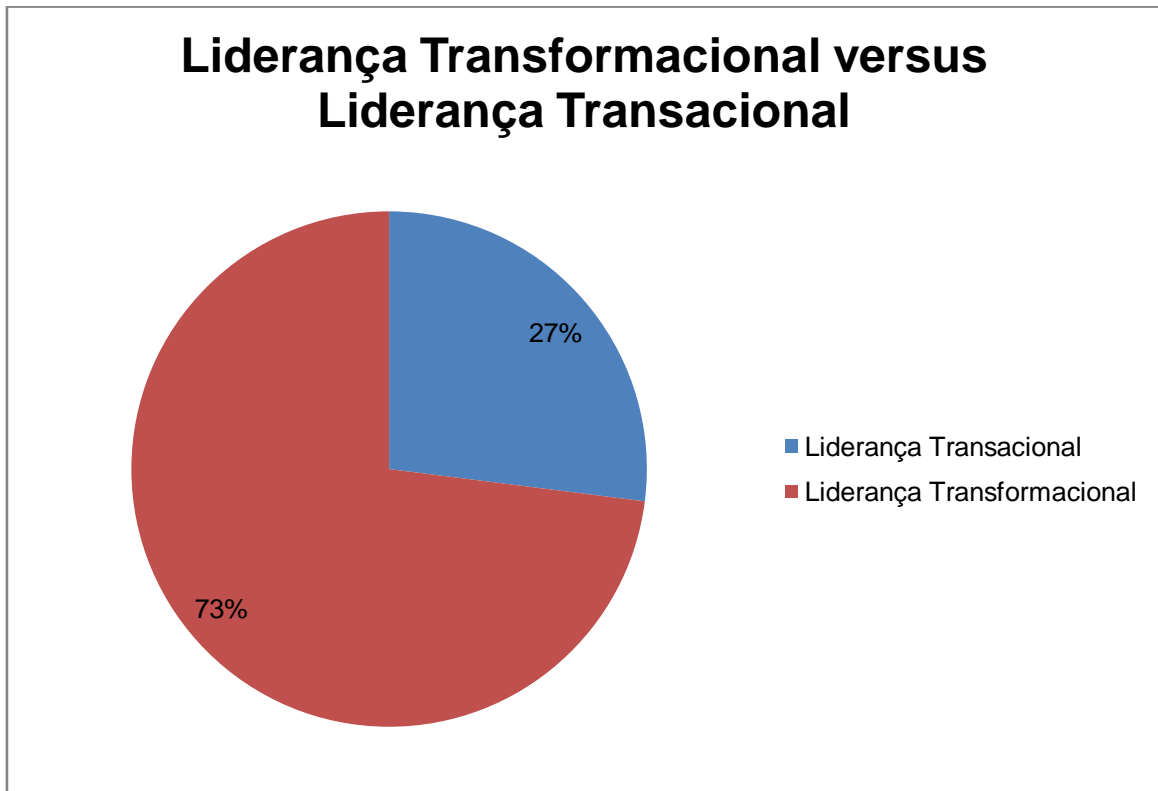


Gráfico 16: Estilos de Liderança Transformacional e Liderança Transacional de acordo com Robbins
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os dados permitem analisar que o percentual de 73% dos pesquisados, possuem o estilo de Liderança Transformacional. A *Liderança Transformacional* é composta por líderes visionários que inspiram sua equipe através de seus ideais e metas específicas, tornando cada membro da equipe valorizado e estimado (SOTO, 2008). Isso significa dizer que os líderes da Sara Nossa Terra, valorizam as pessoas que compõe sua equipe. Os líderes transformacionais possuem características como: Carisma, Inspiração, Estímulo intelectual e Consideração individualizada.

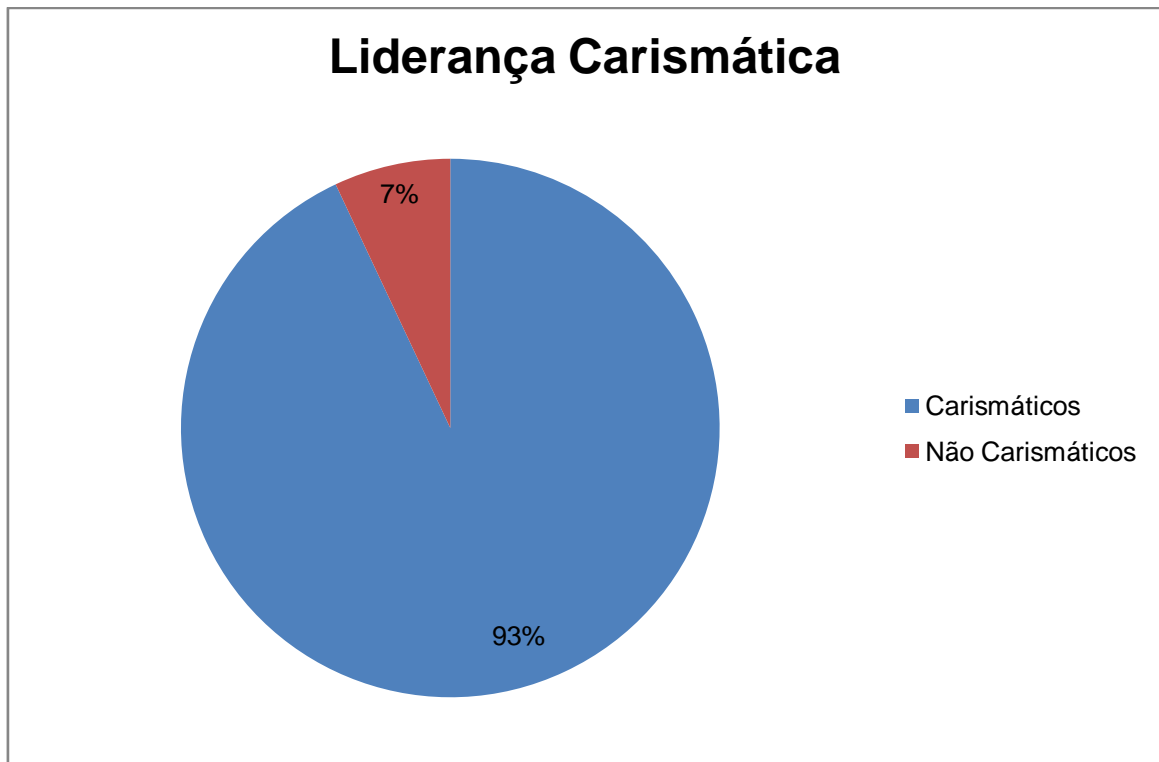


Gráfico 17: Estilo de Liderança Carismática de acordo com Robbins
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O percentual de 93% dos líderes afirmaram possuir uma liderança carismática. Eles confirmaram através do questionário que as pessoas que trabalham para eles se sentem motivadas a fazer um esforço maior, e como gostam do líder e o respeitam, se sentem mais satisfeitas em suas atividades. Dessa forma o grupo fica mais propenso a realizar atividades que dificilmente fariam em sua rotina de trabalho comum. Esses liderados se identificam com o ideal defendido por seus líderes. O carisma pode ser uma ferramenta a mais que o líder pode ter, para convencimento de sua equipe, de uma tarefa que inicialmente eles não pensavam em fazer.

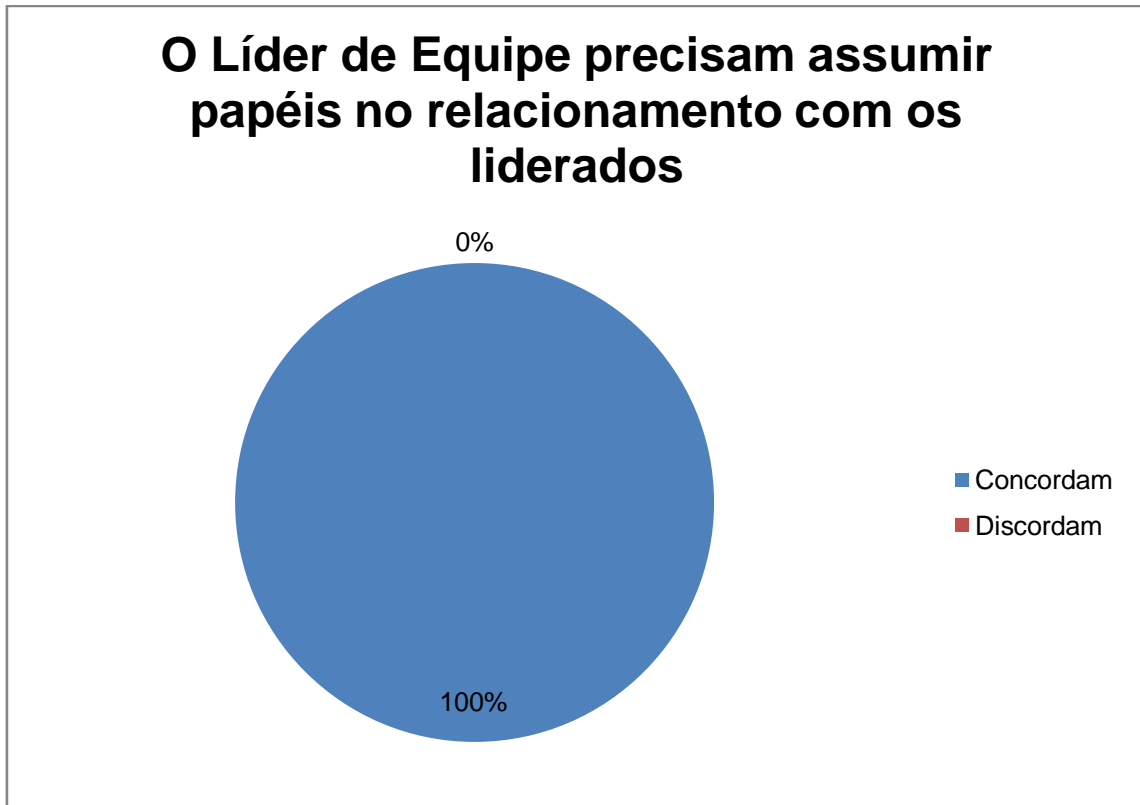


Gráfico 18: Liderança de equipes de acordo com Robbins

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

O questionário abordou sobre essa questão, dois papéis que os líderes precisam desempenhar no relacionamento com a equipe: solucionador de problemas e controlador de conflitos. A totalidade dos líderes respondeu que assumem estes papéis e que concordam que eles são necessários no relacionamento com a equipe. O trabalho do líder de equipe não é fácil, pois muitas vezes ele terá que ter sensibilidade para perceber qual a dificuldade da equipe, e escolher a melhor abordagem para oferecer a solução do problema. Compreendendo a sua importância para a equipe, e aplicando os papéis para o aperfeiçoamento da equipe, os líderes conseguirão desenvolver a liderança eficaz para as equipes.

4.8 ANÁLISE DOS ASPECTOS IDEAIS E REAIS NA LIDERANÇA DA SARA NOSSA TERRA

A seguir apresentamos um quadro que nos permite fazer a comparação entre o “ideal” e o “real” do que se espera em termos de perfil de liderança para a organização estudada. Os aspectos e estilos de liderança esperados pelos superiores foram considerados o **ideal** para a liderança da Sara Nossa Terra em João Pessoa alcançar os seus objetivos. Já o **real**, foram os dados quantitativos obtidos através do questionário, que se encontra no apêndice B, que nos mostrou de fato como é a realidade desses líderes nos itens que compõe a análise. Os *resultados* são os aspectos apontados pelos superiores que tiveram convergência ou divergência no perfil dos líderes. Um item será considerado convergente quando a soma ou resultado dos demais itens analisados não seja maior ou diferente que ele.

ASPECTOS	IDEAL	REAL	RESULTADOS
Teoria dos Traços	<p>1 – Os líderes precisam desenvolver traços que sejam marcantes em seu perfil;</p> <p>2 – Os traços dos líderes não devem ser fatores exclusivos para determinar o alcance dos objetivos da organização.</p>	<p>1 – Os líderes possuem traços que lhes são marcantes;</p> <p>2 – Os líderes afirmaram que os traços não são fatores exclusivos para o alcance dos objetivos.</p>	Existe total convergência neste aspecto entre os itens do ideal e o do real.
Teoria Comportamental	<p>1 – Os líderes devem possuir os comportamentos de estrutura inicial e consideração;</p> <p>2 – O líder deve possuir o comportamento orientado para as pessoas;</p> <p>3 – O líder precisa agir de maneiras diferentes em cada situação.</p>	<p>1 – Os líderes possuem os comportamentos de estrutura inicial e consideração;</p> <p>2 – Os líderes possuem mais comportamentos voltados para as pessoas do que para as tarefas;</p> <p>3 – O percentual de 53% dos líderes afirmou que o seu desempenho é o mesmo em qualquer situação. Já 40% afirmaram que o líder deve agir de maneira diferente em cada situação.</p>	<p>Existe total convergência nos itens 1 e 2 apresentados do ideal e real.</p> <p>O item 3 apresenta divergência/incongruência pois 53% dos líderes agem da mesma maneira em situações diferentes.</p>
Teoria Contingencial	MODELO FIEDLER	MODELO FIEDLER	MODELO FIEDLER

	<p>1 – Os líderes devem ter o estilo orientado para as pessoas.</p> <p>TEORIA SITUACIONAL HERSEY E BLANCHARD</p> <p>1 – Espera-se que os líderes tenham o estilo de liderança de delegação.</p> <p>TEORIA DA META E DO CAMINHO</p> <p>1 – O líder deve ter o estilo de liderança diretivo;</p> <p>MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA</p> <p>1 – Os superiores esperam que os líderes possuam o estilo consultivo II.</p>	<p>1 – O percentual de 67% dos líderes possui o estilo de liderança orientado para as pessoas.</p> <p>TEORIA SITUACIONAL HERSEY E BLANCHARD</p> <p>1 – O percentual de 60% dos líderes possui o estilo de delegação.</p> <p>TEORIA DA META E DO CAMINHO</p> <p>1 – Os líderes afirmaram que 40% possuem o estilo de resultados. Já 33% afirmaram ter o estilo participativo, 20% afirmaram ser apoiador, e apenas 7% declaram-se com o estilo diretivo.</p> <p>MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA</p> <p>1 – O percentual de 60% dos líderes afirmou possuir o estilo consultivo II. Já 27% possuem o estilo grupal.</p>	<p>Existe convergência/congruência já que 67% dos líderes possuem o estilo orientado para as pessoas.</p> <p>TEORIA SITUACIONAL HERSEY E BLANCHARD</p> <p>Existe convergência/congruência já que 60% dos líderes possuem o estilo de delegação.</p> <p>TEORIA DA META E DO CAMINHO</p> <p>Existe total divergência, pois somente 7% dos líderes possuem o estilo de liderança diretivo.</p> <p>MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA</p> <p>Existe convergência/congruência já que 60% possuem o estilo consultivo II.</p>
Liderança Transformacional	<p>1 – Os superiores acreditam que os líderes devem ser transformacionais.</p>	<p>1 – O percentual de 73% afirma possuir a liderança transformacional.</p>	<p>Existe convergência/congruência, pois 73% dos líderes possuem o estilo de liderança transformacional.</p>
Liderança Carismática	<p>1 – Os superiores afirmam que os seus líderes devem possuir a liderança carismática.</p>	<p>1 – Os líderes que afirmam ser carismáticos representam um percentual de 93%.</p>	<p>Existe total convergência, pois 93% dos líderes possuem a liderança carismática.</p>
Liderança de equipes	<p>1 – Os líderes devem estar aptos a exercer o papel de líder de equipes.</p>	<p>1 – A totalidade dos líderes respondeu que exercem liderança de equipes, pois desempenham os papéis do líder de equipe averiguados.</p>	<p>Existe total convergência, pois 100% dos líderes afirmam exercer a liderança de equipes.</p>

Quadro 11: Aspectos ideais e reais dos estilos de liderança

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para analisar os aspectos que compõem os estilos de liderança dos líderes da Sara Nossa Terra em João Pessoa, foi utilizado um quadro comparativo que apresentou o entendimento dos superiores, considerado como *ideal* para o alcance dos objetivos da organização, e os aspectos *reais* que são exercidos pelos líderes em sua prática diária na organização. Este quadro apresentou que na maioria dos aspectos analisados houve convergência/congruência dos modelos comparados entre os aspectos considerados ideais e reais. De um modo geral há convergência entre os estilos de liderança adotados, apenas em dois aspectos analisados nesta pesquisa, vimos que houve uma divergência.

O objetivo geral da pesquisa foi o de avaliar a convergência dos estilos de liderança com os objetivos da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa. Os traços e comportamentos dos líderes, e os demais estilos de liderança apresentados no quadro teórico, permitiram avaliar a convergência da situação *ideal* e *real* da organização para o alcance de seus objetivos.

Os objetivos específicos da pesquisa de identificar as características desejáveis de um líder na organização para o alcance dos objetivos; definir os estilos de liderança dos membros; e analisar se o estilo de liderança dos líderes está sendo o adequado para a organização; foram alcançados com sucesso através da metodologia aplicada na pesquisa, que permitiu através dos questionários, utilizando-se dos métodos qualitativos e quantitativos, responder a cada um desses objetivos específicos que foram propostos no estudo.

As respostas encontradas mostraram que as características desejáveis de um líder na organização para alcançar os objetivos são: os traços não determinam o alcance de objetivos; o líder deve possuir o comportamento orientado para as pessoas; os líderes devem possuir os estilos de liderança de delegação, diretivo e consultivo II; espera-se que os líderes possam ser transformacionais, carismáticos e de equipes. As respostas permitiram também definir os estilos de liderança dos membros da organização, que são: estilo de liderança orientado para as pessoas; estilo de delegação; o percentual de 40% dos líderes possui o estilo de resultados, 33% o estilo participativo e 20% o estilo apoiador; 60% possuem o estilo consultivo II; e a maioria afirmou possuir a liderança transformacional, carismática e de

equipes. Ainda em relação aos objetivos da pesquisa, as respostas nos possibilitaram analisar se o estilo de liderança dos líderes está sendo o adequado para a organização, esta resposta foi obtida através dos *resultados* que nos informaram que na maioria dos aspectos os líderes possuem convergência entre o perfil ideal e o real, apenas em dois aspectos, o estilo de liderança diretivo e comportamento dos líderes em diversas situações, é que foi constatada uma divergência no estilo adequado para os líderes.

Dessa forma, pode-se concluir que na maioria dos aspectos analisados nesta pesquisa houve convergência entre os estilos de liderança, mas que existem aspectos que devem ser mais bem trabalhados para o alcance dos objetivos da Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa.

O estudo possui limitações, pois os resultados obtidos nesta pesquisa, não podem ser tomados como padrão para nenhuma outra organização.

Por fim, para se resolver a pequena divergência encontrada em dois aspectos analisados, sugere-se que no aspecto da teoria comportamental os superiores verifiquem porque os seus líderes estão se comportando da mesma maneira em todas as situações. No aspecto da teoria da meta e do caminho, os superiores devem identificar porque os seus líderes agem no estilo de resultados, ao invés de agir no estilo diretivo.

Após a realização deste estudo, sentimos a necessidade de aprofundamento no assunto para o que foi sugerido, espera-se que futuras pesquisas busquem entender se os estilos de liderança real e ideal apontados, são propícios para o cumprimento da missão da organização.

REFERÊNCIAS

BLAKE, Robert Roger. **O Grid gerencial** / Robert R. Blake e Jane Srygley Mouton; tradução feita pela equipe técnica da CONCISA. 2 ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional** / James L. Bowditch, Anthony F. Buono; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2004.

DAVEL, Eduardo. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial** / Eduardo Davel, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DRUCKER, P. F 1909- **Administração de organizações sem fins lucrativos; princípios e práticas** / Peter Ferdinand Drucker; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

FERREIRA, A.B. de H. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009. CD-ROM.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTZ, Jair. **Avaliação do estilo e de liderança predominante nas empresas de serviços de João Pessoa participantes do Programa SEBRAE de Qualidade: uma visão da importância do aspecto gerencial na busca pela qualidade em serviços**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1995.

MARION, José Carlos. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia** / José Carlos Marion, Reinaldo Dias, Maria Cristina Traldi. - São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. **The manager's job**: folklore and fact. Harvard Business Review, v. 68, n. 2, mar.-abr. 1990.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Administração: mudanças e perspectivas** / Stephen Paul Robbins; (tradução Cid Knipel Moreira). – São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins; tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. – 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SARA NOSSA TERRA. Portal oficial. **Igrejas**. Disponível em: <<http://www.saranossaterra.com.br/portal/>>. Acesso em: 03 Out. 2012.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** / Anielson Barbosa da Silva. – São Paulo: Saraiva, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das emoções** / Eduardo Soto; tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2012

O Objetivo desta pesquisa é avaliar se os estilos de liderança adotados na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa estão adequados para o alcance dos objetivos da organização.

Suas respostas fornecerão a base para um aprofundamento dos estudos nesta área e seus resultados serão confidenciais, somente usados para fins acadêmicos.

QUESTIONÁRIO – PARA SUPERIORES

Parte I: Percepção acerca das características e qualidades esperadas dos líderes.

1. **Para ser Líder na Sara Nossa Terra é preciso desenvolver uma qualidade ou característica que seja marcante?**
 - () Concordo totalmente;
 - () Concordo parcialmente;
 - () Indiferente;
 - () Discordo parcialmente;
 - () Discordo totalmente.
2. **Qualidades e características são as únicas “coisas” que um líder precisa na Sara Nossa Terra para alcançar os objetivos da igreja?**
 - () Concordo totalmente;
 - () Concordo parcialmente;
 - () Indiferente;
 - () Discordo parcialmente;
 - () Discordo totalmente.

Parte II: Percepção acerca dos comportamentos dos líderes.

3. **Qual comportamento abaixo o líder da Sara Nossa Terra deve ter?**
 - () O líder deve indicar as atividades que os liderados precisam desempenhar;
 - () O líder deve ter relacionamento e desenvolver confiança com sua equipe;
 - () Possuir os dois comportamentos acima.
4. **Para alcançar os objetivos da Sara Nossa Terra em João Pessoa, o comportamento mais adequado do líder deve ser:**
 - () Possuir orientação para as pessoas;
 - () Possuir orientação para as tarefas;

☐) Nenhuma das alternativas.

Parte III: Percepção acerca dos estilos de liderança.

5. O líder da Sara Nossa Terra deve agir da mesma maneira em situações diferentes?

- ☐) Concordo totalmente;
- ☐) Concordo parcialmente;
- ☐) Indiferente;
- ☐) Discordo parcialmente;
- ☐) Discordo totalmente.

6. Quando uma atividade é designada para um liderado e não está dando resultado, o que o líder da igreja deve fazer?

- ☐) Mudar o liderado responsável por esta tarefa;
- ☐) Mudar a estrutura da tarefa passada, para que o liderado possa fazer.

7. Quanto a capacidade (conhecimento) e a motivação (vontade) qual deve ser a atitude de um liderado ao realizar uma tarefa na Sara Nossa Terra?

- ☐) Baixa Capacidade; Baixa Motivação;
- ☐) Baixa Capacidade; Alta Motivação;
- ☐) Alta Capacidade; Baixa Motivação;
- ☐) Alta Capacidade; Alta Motivação.

8. Qual estilo de liderança abaixo é mais adequado para um líder na Sara Nossa Terra?

- ☐) Líder diretivo – Mostra o caminho para realizar tarefas;
- ☐) Líder apoiador – Está atento as necessidades dos liderados;
- ☐) Líder participativo – Todos participam das decisões;
- ☐) Líder de resultados – Visa superar os limites dos liderados;
- ☐) Nenhuma alternativa.

9. Para tomar uma decisão o que se espera de um líder na Comunidade Evangélica?

- ☐) O líder deve tomar as decisões sozinho;
- ☐) O líder deve pedir informações a sua equipe,mas tomar a decisão sozinho. Ele não é obrigado a informar aos liderados a situação;
- ☐) O líder apresenta a situação a sua equipe, e pede informação e avaliação. Os membros da equipe não trabalham em grupo e o líder deve tomar a decisão sozinho;
- ☐) O líder e a equipe se reúnem para discutir a situação, mas o líder toma a decisão;
- ☐) Líder e equipe se reúnem para discutir a situação e a equipe toma a decisão.

10. Qual afirmação abaixo é a desejada em um líder da Sara Nossa Terra?

- ☐) O líder deve conduzir a equipe no caminho das metas, esclarecendo o papel e tarefa de cada um;
- ☐) O líder deve ser visionário e que inspira a equipe através dos seus ideais e metas específicas, e torna cada membro valorizado e estimado.

11. O líder deve procurar tornar as pessoas que trabalham para ele motivadas a fazer um esforço maior, fazer com que elas gostem e o respeitem, e se sentirem mais satisfeitas com a atividade que fazem?

- () Concordo totalmente;
- () Concordo parcialmente;
- () Indiferente;
- () Discordo parcialmente;
- () Discordo totalmente.

12. Os líderes da Sara Nossa Terra em João Pessoa estão preparados para desempenhar relacionamento com sua equipe, solucionando problemas e controlando conflitos?

- () Concordo totalmente;
- () Concordo parcialmente;
- () Indiferente;
- () Discordo parcialmente;
- () Discordo totalmente.

Obrigado pela participação.

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2012

O Objetivo desta pesquisa é avaliar se os estilos de liderança adotados na Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra em João Pessoa estão adequados para o alcance dos objetivos da organização.

Suas respostas fornecerão a base para um aprofundamento dos estudos nesta área e seus resultados serão confidenciais, somente usados para fins acadêmicos.

QUESTIONÁRIO PARA OS LÍDERES

Parte I: Perfil do respondente

1. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Faixa etária:

- ☐ até 22 anos
- ☐ de 23 a 25 anos
- ☐ de 26 a 28 anos
- ☐ acima de 29 anos

3. Há quanto tempo você é líder na Sara Nossa Terra?

- ☐ até 1 ano
- ☐ de 2 a 3 anos
- ☐ de 4 a 6 anos
- ☐ acima de 7 anos

4. Além da liderança, você exerce algum cargo na igreja? (Exemplo: Tesoureiro, secretário, contador, administrador, etc.)

- ☐ Sim
- ☐ Não

Parte II: Percepção acerca da liderança

5. Como líder na Sara Nossa Terra, você possui uma qualidade ou característica que lhe seja marcante?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. **Você desenvolveu alguma qualidade ou característica, que antes não lhe era evidente, exercendo o papel de líder na Sara Nossa Terra?**
☐ Sim
☐ Não
7. **As qualidades e características de sua liderança são os fatores que exclusivamente determinam o alcance dos objetivos da sua equipe?**
☐ Sim
☐ Não
8. **Você possui comportamentos que sejam comuns em outros líderes na Sara Nossa Terra?**
☐ Sim
☐ Não
9. **Entre os comportamentos abaixo, escolha aquele que mais se assemelha, e que é praticado em sua liderança:**
☐ Na minha equipe os liderados tem conhecimento das atividades que precisam desempenhar, eles sabem o que fazer e como fazer;
☐ Eu me preocupo em ter relacionamento e desenvolver confiança com a equipe, e acredito que meus liderados estão satisfeitos com minha liderança;
☐ Possuo os dois comportamentos acima;
☐ Nenhuma das alternativas.
10. **O líder deve se preocupar mais com as necessidades de seus liderados e aceitar suas diferenças, do que enfatizar os aspectos técnicos e práticos da atividade de cada um (preocupação com os resultados).**
☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Indiferente
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente
11. **O seu desempenho como líder é o mesmo em qualquer tipo de situação?**
☐ Concordo totalmente
☐ Concordo parcialmente
☐ Indiferente
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo totalmente
12. **Um dos seus liderados recebeu uma tarefa para fazer, mas não está conseguindo cumprir o prazo estabelecido, o que você faz nessa situação?**
☐ Muda o liderado responsável por esta tarefa;
☐ Muda a estrutura da tarefa passada, para que ele possa fazer.
13. **Em relação à realização de tarefas, a melhor alternativa que descreve a atitude de meus liderados é?**
☐ Baixa Capacidade; Baixa Motivação;
☐ Baixa Capacidade; Alta Motivação;
☐ Alta Capacidade; Baixa Motivação;

() Alta Capacidade; Alta Motivação.

14. É função do líder oferecer condições e mostrar o caminho que seus liderados precisam trilhar para o alcance de metas e objetivos, qual dos comportamentos abaixo melhor o descreve em relação a isso?

- () Demonstro o que eu espero dos meus liderados e como eles podem realizar as tarefas;
- () Sou sensível as necessidades de meus liderados;
- () Torno os liderados parte da decisão, considerando a opinião de cada um;
- () Viso a superação dos limites dos meus liderados, e cobro o máximo empenho de todos.

15. Quanto à tomada de decisão, qual situação abaixo mais descreve sua atual realidade:

- () O líder toma a decisão sozinho;
- () O líder pede informação aos membros da equipe, mas toma a decisão sozinho. Os membros da equipe podem ser informados ou não da situação;
- () O líder apresenta a situação aos membros da equipe e lhes pede informação e avaliação. Os membros da equipe não trabalham em grupo e o líder toma a decisão sozinho;
- () Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação, mas o líder toma a decisão;
- () Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação e a equipe toma a decisão.

16. Qual afirmação abaixo mais se identifica com a sua liderança?

- () Sou um líder que conduz a equipe no caminho das metas, esclarecendo o papel e tarefa de cada um;
- () Sou um líder visionário que inspiro a equipe através dos meus ideais e metas específicas, e torno cada membro valorizado e estimado.

17. Qual das características abaixo faz parte da sua liderança?

- () Carisma e Aconselhamento individual;
- () Recompensa pelo alcance das metas e Controle.

18. Meu estilo de liderança produz baixa alternância de pessoas, mais produção e mais satisfação dos liderados.

- () Concordo totalmente;
- () Concordo parcialmente;
- () Indiferente;
- () Discordo parcialmente;
- () Discordo totalmente.

19. As pessoas que trabalham comigo se sentem motivadas a fazer um esforço maior, e como gostam de mim e me respeitam, se sentem mais satisfeitas em suas atividades.

- () Concordo totalmente;
- () Concordo parcialmente;

- ☐ Indiferente;
- ☐ Discordo parcialmente;
- ☐ Discordo totalmente.

20. Para influenciar seus liderados, o líder se submete a auto-sacrifícios e se engaja em comportamentos não-convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão.

- ☐ Concordo totalmente;
- ☐ Concordo parcialmente;
- ☐ Indiferente;
- ☐ Discordo parcialmente;
- ☐ Discordo totalmente.

21. Para o bom andamento da equipe, o líder assume papéis que precisa desempenhar no seu relacionamento com os liderados, entre eles estão os de solucionar problemas e controlar conflitos.

- ☐ Concordo totalmente;
- ☐ Concordo parcialmente;
- ☐ Indiferente;
- ☐ Discordo parcialmente;
- ☐ Discordo totalmente.

Obrigado pela participação.